Nu strică să întrebi

CUM SĂ FOLOSEȘTI
PUTEREA ÎNTREBĂRILOR
PENTRU A COMUNICA,
A TE CONECTA ȘI A CONVINGE

Trey Gowdy

Traducere din limba engleză de
Laura Karsch

LifeStyle

EDITORI:
Silviu Dragomir Magdalena Mărculescu
DIRECTOR:
Crina Drăghici
REDACTARE:
Mihaela Ionescu
DESIGN:
Alexe Popescu
DIRECTOR PRODUCŢIE:
Cristian Claudiu Coban
DTP:
Gabriela Anghel
CORECTURĂ:
Dușă Udrea-Boborel
Irina Mușătoiu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

GOWDY, TREY

Nu strică să întrebi: cum să folosești puterea întrebărilor pentru a comunica, a te conecta, și a convinge / Trey Gowdy; trad, din 1b. engleză de Laura Karsch. — București: Lifestyle Publishing, 2021

ISBN 978 – 606 – 789 – 258 – 1

I. Karsch, Laura (trad˚.)

159.9

Titlul original: Doesnz̸t Hurt to Ask: Using the Power of Questions to Communicate, Connect, and Persuade

Autor: Trey Gowdy

Copyright ō 22020 by Trey Gowdy All rights rezerved.

This translation published by arrangement with Crown Forum, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

Copyright ō Lifestyle Publishing, 2021 pentru prezenta ediţie

Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București

Tel.: + 4 021 300 60 90;

Fax: + 4 0372 25 20 20

e-mail: comenziedituratrei˙ro

www˙lifestylepublishing˙ro

Pentru Terri și copiii noștri, Watson și Abigail, și pentru părinţii mei, Hal și Novalene Gowdy

Cuprins

Introducere. Din sala de judecată în Congres 9

Partea I. Ce trebuie să știi înainte de a deschide gura 25

Capitolul 1. Chiar există întrebări stupide 27

Capitolul 2. Arta subtilă a persuasiunii 43

Capitolul 3. Cunoaşte-ţi obiectivul, cunoaşte faptele, cunoaşte-te pe tine însuţi! 55

Capitolul 4. Cunoaşte-ţi juriul 69

Capitolul 5. Cea mai bună probă 84

Capitolul 6. De îndată ce ai învăţat să te prefaci că

ești sincer, nimic nu te mai oprește 98
Partea a II-a. Actul (și arta) persuasiunii 111
Capitolul 7. Confirmi ori contrazici 113
Capitolul 8. întrebări directe și întrebări sugestive… 123
Capitolul 9. Discreditare 137
Capitolul 10. Ghidul autostopistului 150
Capitolul 11. Repetiţie, repetiţie, repetiţie 161
Capitolul 12. Un cuvânt valorează cât o mie de cuvinte… 170
Capitolul 13. Lucrurile bune vin în ambalaje mici 183
Capitolul 14. Stai puţin, situaţia ˇs-a schimbat 195
Partea a ni-a. Mergi înainte și cucerește 209
Capitolul 15. Nu chiar așa mari speranţe 211
Capitolul 16. De unde știi că ai reușit? 227
Capitolul 17. Pledoaria mea finală 242
Mulţumiri 253
f

Introducere
Din sala de judecată în Congres

De ce persuadez

Vreme de șaisprezece ani am stat în faţa a nenumărate grupuri de douăsprezece persoane care nu reușiseră să se eschiveze de la îndeplinirea datoriei de jurat. (Mă rog, poate nu e drept. Dar să fim sinceri! Nimeni nu e foarte încântat să descopere în poștă convocarea.) Oricum, după părerea mea, chiar dacă la început șovăie, majoritatea oamenilor sfârșesc prin a presta cu plăcere serviciul de jurat sau, cel puţin, ajung să aprecieze măreţia sistemului nostru judiciar. Tribunalul reflectă viaţa reală, cu toată durerea, bucuria, dreptatea, nedreptatea și emoţiile primare care derivă din încercarea de a îmblânzi și examina firea umană. E foarte probabil ca tribunalul să nu facă parte din viaţa ta, dar Judecăţile” simt cât se poate de reale. Aceste Judecăţi” se pot desfășura în cadrul întâlnirilor de afaceri ori comunitare, la scoală ori acasă.

După aproape o sută de procese cu juraţi, atât în tribunale federale, cât și statale – cu o cazuistică variind

de la încălcări ale legii armelor de foc până la traficul de narcotice, de la răpiri până la piraterie rutieră, de la violenţă sexuală până la jaf, de la abuzuri împotriva copiilor până la omor – sala de judecată a devenit locul cel mai pașnic și comod pentru mine. Mie îmi place logica. îmi plac regulile. îmi place strategia. îmi place nevoia de a gândi rapid. îmi place ocazia de a căuta adevărul. îmi place întregul spectru uman, reprezentat de oameni și proceduri. Dar, în primul rând, îmi place sala de judecată, pentru că-mi place arta persuasiunii, în care m-am străduit să mă perfecţionez pe cât de mult posibil.

Îi datorez acest lucru mamei mele. Mama a avut diverse slujbe când ne-a crescut pe mine și pe cele trei surori ale mele, dar cea care i-a plăcut cel mai mult a fost aceea de apărător al victimei pe lângă procuratura locală. Un apărător al victimei le consiliază pe victimele infracţiunilor și familiile acestora cu privire la drepturile pe care le au ca victime și le explică procedura judiciară. Dacă se solicită sau este necesar acest lucru, apărătorul victimei le asistă pe victime și familiile lor pe tot parcursul procesului, pledoariilor și audierilor.

Când stăteam acasă vara, în anii colegiului și ai facultăţii de drept, mama venea de la serviciu frustrată de sistemul nostru de justiţie penală. Se întreba cu voce tare:

— De ce inculpatul, cineva care a fost acuzat de o infracţiune, are dreptul să-și angajeze orice avocat dorește, dar victima nu? Victima se pricopsește definitiv cu procurorul căruia i ˇs-a încredinţat cazul. De ce nu are și victima dreptul să-și angajeze cel mai bun avocat?

Bună întrebare, mamă. Știu răspunsul din manual – infracţiunea este comisă, de fapt, împotriva statului, nu a unui individ –, dar răspunsurile din manuale nu aduc nicio consolare unei victime interogate de un avocat al apărării priceput, în vreme ce infractorul poate fi sau nu interogat de un procuror cu experienţă. Aveai dreptate, mamă. Victimele au dreptul la un apărător bun. Victimele au dreptul la un apărător care să trezească de la bun început așteptările potrivite. Victimele au dreptul la un apărător

care să știe să comunice cu juraţii atât verbal, cât și nonverbal. Victimele au dreptul la un apărător care să știe să adreseze întrebări directe, pentru a smulge mărturia cu pricepere, într-un mod logic și convingător. Au dreptul la un apărător care să știe cum să-i interogheze pe acuzaţi într-un mod eficient, fără să se tot uite pe însemnările sale. Au dreptul la un apărător care să îmbine în pledoaria lui finală pasiunea cu raţiunea și care să-i conducă pe juraţi la un acord, depășind cea mai dificilă sarcină a probei din cultura noastră, cea a probei „dincolo de orice îndoială rezonabilă”. Au dreptul la un apărător care să anticipeze acţiunile avocatului apărării și să aibă un plan pentru a le contracara. Au dreptul la cineva care să stăpânească în detaliu arta persuasiunii.

Chiar și în afara sălii de judecată, oamenii vor să fie reprezentat! în mod eficient și să fie ei înșiși avocaţi eficienţi. Dacă la serviciu se discută posibilitatea unei promovări sau despre o direcţie nouă de afaceri, vrei să participi și tu la discuţie, iar participarea ta la discuţie ˇs-ar putea să fie direct proporţională cu eficienţa ta în comunicare. De fapt, vrei să fii considerat o parte indispensabilă a acelei discuţii.

Asta m-am străduit eu să fiu în cei șaisprezece ani petrecuţi în sala de judecată: apărătorul pe care și l-ar fi ales victima dacă ar fi putut face ceea ce mama mea și-ar fi dorit să poată face victima: să-și aleagă pe oricare dintre avocaţii din această ţară ca ˇs-o reprezinte. Povara de a fi un apărător eficient al victimei sau al familiei victimei a fost grea. Dar nu este mai ușoară în niciun alt domeniu al vieţii tale. Și tu trebuie să aperi cu succes ceva sau pe cineva. Trebuie să-i convingi pe alţii fie să se afle pe aceeași lungime de undă cu tine într-o anumită problemă, fie măcar să înţeleagă de ce crezi ceea ce crezi. Sala de judecată a fost locul în care mi-am desfășurat eu activitatea, dar și tu îţi desfăşori activitatea într-un loc anume, iar nevoia de a analiza și comunica informaţiile într-un mod competent, pentru a obţine rezultatul dorit, este la fel de importantă în locul în care-ţi desfășor! tu

activitatea cum a fost în locul în care mi-am desfășurat eu activitatea. Se cer aceleași aptitudini, indiferent dacă e vorba despre omoruri, marketing sau maternitate.

Eu vorbesc uneori despre meseriile „de paradă”. Acestea sunt meseriile acelea pentru care vrei să te ţină minte oamenii, când nu vei mai fi pe această lume. Eu am rugat-o pe soţia mea să facă două lucruri, dacă ar fi să mor înaintea ei: (1) să iasă cu alţi bărbaţi abia după înmormântarea mea și (2) să facă în așa fel încât copiii noștri să ţină minte că tatălui lor i-a plăcut cel mai mult să fie procuror, înainte de orice altceva. Aceasta este meseria pentru care vreau să fiu ţinut minte, fiind[ɔ- a fost slujba cu cea mai multă însemnătate, cele mai înalte ţinte și cel mai incitant obiectiv: să conving, respectând regulile fairplay-ului și ale unui proces just, și să-i conduc pe juraţi de la veridictul „nevinovat” la veridictul „vinovat”, folosindu-mă de credibilitate, fapte, raţionamente, pasiune, logică și un întreg mozaic de cuvinte.

Tu vei avea propria-ţi versiune despre cum va decurge această conversaţie privitoare la propria-ţi viaţă, dar nu e niciodată prea devreme să te gândești ce impact vrei să ai asupra lumii în care trăiești, muncești şi iubești.

Mai există un lucru de care sper să-și amintească soţia mea:

(3) Să facă în așa fel încât prietenii și rudele noastre cele mai apropiate să ţină minte ultimul caz în care am fost eu procuror și de ce am făcut-o.

Dacă m-ai fi vizitat vreodată la biroul meu din Washington DC și te-ai fi ˟întrebat cine era fetiţa din fotografia aflată lângă fotografia familiei mele, ai fi descoperit că a fost ultima victimă din ultimul meu proces penal. Ea a fost motivul pentru care am stat pentru ultima oară în faţa unui juriu.

Meah Weidner era o fetiţă frumoasă, de zece ani, care se născuse cu o paralizie cerebrală. Iubitul mamei ei a bătut-o și a zgâlţâit-o până a omorât-o. Iubitul cu pricina era pompier și paramedic, fără cazier judiciar. El a spus că fetiţa se lovise când a căzut din scaunul ei cu rotile, în

timpul unei crize, și a declarat că este posibil ca el ˇs-o fi rănit accidental, în încercarea de a o resuscita pentru a-i salva viaţa. Dar a susţinut că fusese un accident, nu o crimă.

Eu eram deja pe picior de plecare. Eram în drum spre Congres. Peste câteva săptămâni aveam să depun jurământul. Cu siguranţă un alt procuror putea prelua cazul. Aveam mulţi colegi foarte buni la procuratură și altcineva ar fi putut face treabă bună pentru Meah. Dar nu-mi ieșeau din minte cuvintele mamei mele:

— De ce poate acuzatul să-și angajeze cel mai bun avocat, dar victima nu?

Ce m-a determinat să pun mâna pe dosar și să preiau cazul a fost o combinaţie dintre glasul mamei mele și felul în care a deveni părinte îl transformă pe om. Voi vorbi eu pentru fetiţa care nu va mai putea vorbi. O voi apăra eu pe fetiţa care nu se va mai putea apăra. Voi umbla eu de colo-colo în faţa juraţilor pentru fetiţa captivă în scaunul cu rotile, atribuind vieţii ei aceeași valoare pe care juraţii ar atribui-o vieţii propriilor lor copii. Voi fi eu cât de convingător va fi nevoie să fiu în numele ei, fiind[ɔ˜ asta era just și asta era drept.

Era un caz dificil să-i conving pe doisprezece oameni că un bărbat cu un serviciu bun, fără antecedente penale, a putut ucide un copil lipsit de apărare. Dar asta se întâmplase. Și m-am folosit de logică, de fapte și – înainte de toate – de întrebări pentru a-i convinge.

Am formulat întrebări pentru juraţi. Sigur, scopul unora dintre ele era ca juraţii să primească informaţiile necesare pentru a-și forma o opinie întemeiată. La unele dintre ele cunoșteam deja cu toţii răspunsul. Dar toate erau astfel concepute încât juraţii să ajungă singuri la adevăr.

În cele din urmă, toţi cei doisprezece juraţi l-au declarat pe bărbat „vinovat”. L-au găsit vinovat pentru uciderea lui Meah Weidner, iar judecătorul l-a condamnat la închisoare pe viaţă, fără posibilitatea unei eliberări condiţionate. După atmosfera din sala de judecată și după

celeritatea cu care juraţii se puseseră de acord asupra veridictului, a fost evident că viaţa acestei fetiţe îi mişcase. îi *mişcase* să simtă ceea ce simţisem eu. îi *mișcase* să atribuie vieţii lui Meah aceeași valoare pe care ar fi atribuit-o vieţii propriilor lor copii sau nepoţi. îi *mișcase* să facă ceea ce se cuvenea să facă.

Poza lui Meah de pe biroul meu îmi amintea multe lucruri: fragilitatea vieţii, inocenţa copiilor, puterea de a-i apăra pe alţii şi nevoia fiecăruia dintre noi de a susţine ceva însemnat. Să te folosești de întrebări pentru a-i conduce pe alţii într-o anumită direcţie este o cale neobișnuită de a persuada, dar sunt convins că este o parte indispensabilă a persuasiunii la cel mai înalt nivel. Majoritatea oamenilor încearcă să convingă spunând ceea ce cred și de ce cred, dar este oare posibil să persuadezi punând întrebările potrivite, în momentul potrivit, în ordinea potrivită? Și, chiar mai important, poţi, în esenţă, ˝s-o determini pe persoana cu care stai de vorbă să se convingă singură?

Nu trebuie să te afli într-o sală de judecată pentru a-i apăra pe alţii. Nu trebuie să faci parte din Congres pentru a susţine o cauză. Ocaziile de a persuada sunt numeroase. Din sala de judecată până în camera de zi de acasă de la tine, de la pupitru până la ghișeu, de la a convinge niște juraţi până la a-ţi convinge șeful, fiecare dintre noi are ocazia și, uneori, chiar obligaţia de a persuada.

Cei mai persuasivi oameni sunt cei care ascultă și vorbesc în egală măsură. Cei mai persuasivi oameni sunt cei care pun întrebări și răspund la întrebări în egală măsură. Să pui întrebări reprezintă mai mult decât o condiţie necesară și nedorită pentru a aduna informaţii. Să pui întrebări, în modul potrivit și în momentul potrivit, ar putea fi cel mai eficient instrument de care dispui pentru a face pe cineva să-ţi înţeleagă mai bine poziţia sau, pur și simplu, pentru a-i apropia pe oameni.

Poate Congresul? Poate nu.

În cei șaisprezece ani de procuratură am învăţat cum să susţin o cauză. Am mai învăţat despre concetăţenii mei

și cum să comunic cu ei, cum să-i conving, cum să-i fac să spună adevărul folosindu-mă de dovezi clare și cum să demontez dovezi îndoielnice. Sala de judecată este ca un vas Petri cultural și antropologic, în care sunt testate, analizate și probate toate faţetele spectrului uman. Din acest motiv, ceea ce funcţionează într-o sală de judecată funcţionează și în viaţa reală.

Dacă folosești în camera ta de zi de acasă sau în sala de conferinţe procesele și procedurile care se aplică în sistemul nostru judiciar, ţi ˚s-ar putea spune pe bună dreptate:

— Aici nu suntem la tribunal.

Răposatul Elijah Cummings, care a fost un avocat fenomenal înainte de prestigioasă lui carieră în Congres, m-a dojenit odată în timpul unei audieri a unei Comisii din Camera Reprezentanţilor:

— Suntem la tribunal aici?… Aplicăm regulamentul federal al dovezilor aici?

Fostul președinte al Agenţiei de Administrare Fiscală, John Koskinen, cu care am avut întotdeauna o relaţie plăcută în afara Comisiei, a răspuns odată la o întrebare cu întrebarea:

— Suntem la proces aici, este careva judecat aici?

Nu. Audierile Comisiei nu sunt instanţe de judecată și nu respectă regulile din tribunale, privitoare la dovezi, procedură ori proces. Dar poate n-ar fi rău. Metodele, normele, procedurile și regulile aplicate în sistemul nostru judiciar nu sunt inerent „bune”, doar pentru simplul motiv că le folosim într-o sală de judecată. Aceste metode, norme, proceduri și reguli sunt folosite în sălile de judecată pentru că ˚s-au dovedit în timp a fi bune și le acceptăm la nivel colectiv ca fiind cele mai potrivite instrumente pentru aflarea adevărului. Cu alte cuvinte, un lucru nu este bun pentru că-l folosim în sala de judecată – îl folosim în sala de judecată pentru că este bun. Cel mai mult contează faptul că este bun.

Deși îmi plăceau dreptatea și corectitudinea, îmi plăcea să descopăr adevărul și să-i conving pe juraţi, am

părăsit sala de judecată, fiind[ɔ- nu-mi puteam răspunde la propriile întrebări despre ceea ce se petrecea *în afara* ei. Nu-mi puteam împăca nicicum credinţele spirituale cu ceea ce vedeam zi de zi. Oamenii erau tot mai inumani faţă de semenii lor. Persoane nevinovate sufereau. Erau persoane care îi omorau pe cei pe care pretindeau că-i iubesc. Persoane vulnerabile deveneau victime. Existau o violenţă, o depravare și o răutate gratuite.

În lumea reală, cei mai mulţi oameni sunt buni, amabili, respectă legile și se ajută reciproc. Dar în sistemul judiciar vezi altceva și ajungi să încurci proporţiile. Nu sunt judecaţi cei buni, cumsecade sau amabili. Sunt judecaţi cei care ucid, violează și jefuiesc. Când ai zilnic de-a face cu asemenea oameni, ajungi curând să capeţi o perspectivă deformată asupra lumii. Când vezi numai răul, ajungi să crezi că numai răul există.

Îmi amintesc că scepticismului meu crescând i se răspundea frecvent cu vechea zicală creștină (și vagă aluzie biblică): „Tot răul e spre bine”. Când ai crescut în Bible Belt[1], auzi frecvent vorba aceasta.

Tot răul? Zău? Dar copiii pe feţele cărora au fost stinse ţigări? Copiii care au suferit abuzuri sexuale? Cuplul nevinovat care a fost ucis cu lovituri de ciocan? Fetiţa de trei luni care a fost cusută la loc după ce a violat-o tatăl ei? Dar Meah? La asta vă referiţi când spuneţi că „tot răul e spre bine”?

Eram destul de bun în sala de judecată. Am putut convinge doisprezece oameni, dincolo de orice îndoială rezonabilă, aproape de fiecare dată când am vrut și a fost nevoie să-i conving. Vreme de șaisprezece ani am putut determina doisprezece necunoscuţi să pronunţe un veridict în unanimitate. Persuadarea concetăţenilor mei sau a judecătorilor nu a fost niciodată partea dificilă.

Dificil era drumul de întoarcere acasă din sala de judecată, în fiecare seară după serviciu, când multe

1 Centura Biblică este o regiune din sudul Statelor Unite, în care protestantismul evanghelic conservator social joacă un rol puternic în societate și politică, iar participarea la biserici în confesiuni este în general mai mare decât media națiunii. *(N. red.)*

întrebări rămâneau fără răspuns. La sfârșitul zilei, când lumina pierdea în faţa întunericului, mă căzneam să-mi alung din minte imaginile din fotografiile de la locul crimei. Când stăteam noaptea treaz în pat, în vreme ce familia mea dormea, mă căzneam să fac distincţie între sunetul vântului de afară și sunetul răului și depravării care încercau să răzbată în casă. îmi era foarte greu să fac distincţie între muncă și restul vieţii. La fel li se întâmpla și celor dragi mie. Vreme de aproape un an, fiica noastră a venit cu perna și cu pătura după ea la noi în dormitor și le-a așternut pe jos, lângă patul nostru. Lângă partea *mea* a patului, bineînţeles. Știa că mama ei ar fi trimis-o în camera sa. Știa că tatăl ei n-o trimitea. Am încercat chiar să rezolv problema cu Dumnezeu, dar Dumnezeul cu care am fost eu crescut să vorbesc în vremuri de neliniște și anxietate fie nu mă asculta, fie nu-mi răspundea.

Nu m-au învins nici avocatul apărării, nici juriul din sala de judecată. M-au învins avocatul și juriul din capul meu.

Nu m-am putut convinge pe mine însumi că un Dumnezeu iubitor poate îngădui ca un copil să fie ars de viu, să fie omorât în bătaie ori violat de propriul tată. Nu m-am putut convinge pe mine însumi că un Dumnezeu iubitor poate îngădui ca un copil cu paralizie cerebrală să fie omorât de iubitul mamei sale. Nu m-am putut convinge pe mine însumi că tot răul era spre bine, fiind[ɔ atâţia oameni nevinovaţi mureau, iar cu moartea nu poţi negocia, nu poţi cădea la învoială, nu o poţi persuada. Pentru cei care supravieţuiau, viaţa însemna durere, frică și neîncredere; întrebările lor erau întotdeauna mai bune decât răspunsurile mele. Le puteam spune *cine,* dar nu le puteam niciodată spune *de ce.*

Am părăsit aşadar sala de judecată cu o ultimă fărâmă de credinţă. Am părăsit-o când devenisem un cinic cu un licăr de lumină la capătul tunelului. Am părăsit-o înainte ca întrebările să se transforme în mânie, iar mânia în cinism absolut. în ultimul moment.

Acum ce fac? încotro se îndreaptă un om căruia îi

place să persuadeze, când sala de judecată nu mai este o opţiune? Poate către un grup și mai mare de potenţiali juraţi? Poate către politică? Poate către Congres?

Poate nu.

În mod ciudat, am părăsit Congresul cu o părere mai bună despre omenire decât aveam când am părăsit sala de judecată, dar totuși am plecat. Am părăsit sala de judecată fiindʃɚ întrebările erau mai bune decât răspunsurile. Am părăsit Congresul fiindʃɚ întrebările nu contează în politică. Aproape toată lumea din Washington DC și-a format deja o opinie.

Chiar și în afara Washingtonului, aproape toată lumea are deja o părere clară despre diverse chesţiuni. Politica este omniprezentă. Fiecare zi este o Zi a Alegerilor în miniatură. Tot mai multe faţete ale vieţii noastre dobândesc un caracter politic.

17

Meciurile din Liga Naţională de Fotbal sunt politizate. în decernările de premii din domeniul muzicii și filmului se amestecă și politica. Uraganele și virusurile au un caracter politic. Până și la mesele noastre de bucătărie pândește și încearcă să se insinueze politica.

Nu-mi amintesc că cineva să se fi răzgândit vreodată în timpul unei dezbateri sau ședinţe de Comisie, în cei opt ani cât am fost membru al Congresului. Persuasiunea cere o minte deschisă, nu poţi influenţa pe cineva care nu e dispus să fie influenţat. Nu poţi convinge pe cineva care nu e dispus să se lase convins. Juraţii sunt, prin definiţie, dispuși să fie persuadaţi. Membrii Congresului, cel puţin în mediul politic actual, fie nu pot fi persuadaţi, fie nu pot admite că au fost persuadaţi.

După opt ani în Congres m-am convins că întrebările sunt irelevante, fiindʃɚ nu prea am avut ocazia să persuadez pe altcineva în afară de mine însumi. Era teribil de ineficient, dar surprinzător de informativ. în mod ciudat, cât am fost membru al Congresului, am devenit mai receptiv la persuasiune. Și asta nu datorită luărilor de cuvânt în plen ori audierilor din Comisii, ci a faptului că

aveam de-a face cu oameni inteligenţi, nemaipomeniţi, ale căror argumente se bazau pe fapte, care se străduiau să fie ascultaţi și înţeleși, care erau dispuși să mă asculte și să mă înţeleagă și pe mine în același timp.

Perioada petrecută la Washington m-a făcut să înţeleg că oamenii vin la masa de discuţii cu propriul set de experienţe și că acest set de experienţe le filtrează opiniile. Nu contează dacă eu sunt de acord sau nu. Toată lumea are dreptul să se așeze la masa de discuţii și, dacă toată lumea dispune de aceleași instrumente și aceleași cunoștinţe despre succesul în a convinge, disputa se transformă în dialog, dialogul se transformă în întrebări serioase, iar întrebările se transformă în influenţă reală, plină de sens.

În sălile cu pardoseală de marmură ale Capitoliului am înţeles că a persuada nu înseamnă a câştiga o dispută, înseamnă a susţine constructiv şi eficient ceea ce consideri tu că este adevărul. Persuasiunea este o metodă mult mai subtilă, prin care interlocutorul tău, dacă știi să-i adresezi întrebările potrivite, ajunge singur în punctul în care vrei să-l aduci. Persuasiunea înseamnă să înţelegi ceea ce cred oamenii și de ce și să te folosești de asta pentru a le demonta ori confirma poziţia. Persuasiunea este subtilă, progresivă și deliberată. Ea are potenţialul de a schimba vieţi.

Vrei să începi?

În iulie 1986 eram la plajă cu prietenul meu cel mai bun din copilărie, Keith Cox, și familia lui. Tocmai absolvisem colegiul și habar n-aveam ce să fac în continuare – aveam o diplomă în istorie, nicio direcţie, nicio motivaţie. Mai mare decât lipsa unui plan pentru restul vieţii mele era doar lipsa dorinţei de a avea un plan pentru restul vieţii mele. într-o dimineaţă, când stăteam pe verandă cu familia lui și priveam oceanul Atlantic, mama lui Keith m-a rugat să rămân cu ea până-și termină cafeaua. Toţi ceilalţi plecaseră la plajă.

— Și ce ai de gând să faci în continuare, dragule? m-a întrebat.

— Nu știu, doamnă Cox, poate mă duc la Las Cruces în New México, să lucrez pe șantier cu un amic de la colegiu.

Am stat de vorbă cu ea și ea mi-a adresat, pe un ton blând, o mulţime de întrebări. Atât de multe întrebări. Dar toate izvorâte din iubirea unei mame pentru cel mai bun prieten al fiului ei, un puști pe care-l cunoștea de-o viaţă. Nu a încercat să mă convingă de nimic. Nu era nici medic psihiatru, nici avocat. Era o femeie casnică și o mamă căreia îi păsa suficient de mult de soarta mea, pentru a-mi adresa întrebările potrivite în ordinea potrivită.

Mi-a schimbat viaţa în jumătatea aceea de oră. M-a făcut să renunţ la ideea de a munci pe șantier în Las Cruces și să studiez în schimb dreptul. M-a ascultat, i-a păsat de mine, mi-a adresat întrebările potrivite, a avut un obiectiv în minte, încă înainte de a-mi cere să rămân cu ea la cafea – și prin toate acestea a reușit să-mi învingă îndoiala de sine și, în același timp, să apeleze la o sursă de mândrie. Mi-a spus:

— Surprinde-i pe sceptici, Trey, și fă ceva senzaţional în viaţă. Dar să știi că pe mine nu mă vei surprinde, fiind[ɔr eu am văzut asta în tine încă de când erai copil. Va fi secretul nostru. Haide, surprinde-i pe toţi!

Să determini pe cineva să facă ceea ce nu se gândise să facă. Să convingi pe cineva de ceea ce nu știuse că încearcă să găsească. *Asta* înseamnă persuasiune. Datorită mamei unui amic n-am mai construit case în celălalt capăt al ţării și am început să studiez infracţiuni și drept constituţional în Carolina de Sud. A avut nevoie doar de o jumătate de oră. Prin compasiune, cu un rezultat prestabilit în minte și punând întrebările potrivite m-a convins să fac mai mult decât să mai studiez încă trei ani. Nu ţinea ca eu să studiez neapărat dreptul. Ţinea la mine și ţinea ca eu să plec la plajă în dimineaţa aceea convins să am așteptări mai mari de la mine însumi decât avusesem când mă trezisem.

Poate că nu vei sta niciodată în faţa unui juriu, într-un proces penal, argumentând în favoarea unui veridict

anume, sau nu vei candida niciodată pentru o funcţie politică. Vrei doar să fii auzit. Vrei doar să fii înţeles. Vrei să comunici eficient ceea ce crezi, de ce crezi lucrul respectiv și de ce ar trebui să-ţi adopte și alţii poziţia. Poate nu vei participa niciodată la o dezbatere aprinsă pentru a câştiga un loc în Senatul Statelor Unite ale Americii. Poate va fi ceva mult mai important – de exemplu, să convingi un copil să aspire la mai mult, să aibă așteptări mai mari, să fie mai competitiv. Poate vrei doar să-ţi poţi exprima eficient poziţia faţă de un coleg, o rudă sau partenerul de viaţă. Poate vrei să-ţi faci auzită vocea, dar nu știi sigur dacă ești suficient de bine echipat pentru a face faţă ironiilor de la locul de muncă, în lăcașul de cult sau la o reuniune de clasă.

Eu vreau să te ajut să devii un avocat mai bun și să pledezi mai bine pentru credinţele tale, prin arta de a adresa întrebările potrivite, la momentul potrivit, în ordinea potrivită și în forma potrivită – indiferent dacă tu cunoști răspunsul la propriile întrebări sau nu. Persuasiunea este, în parte, sarcina de a dovedi în scopul aprobării, dar mai înseamnă și să-ţi dovedești opinia prin arta întrebărilor.

Vrei să începi?

Mai întâi, trebuie să răspunzi la cea mai importantă întrebare. Este întrebarea mea preferată, pentru că este o întrebare autonomă. Mi-am adresat-o în calitate de procuror, referitor la poliţiști și martori. Mi-am adresat-o înainte de fiecare audiere din Congres. în prezent mi-o adresez de fiecare dată când iau cuvântul, indiferent dacă stau în faţa unui grup de procurori sau a elevilor de clasa întâi ai soţiei mele.

9

Ce vrei să obţii?

Iar verișoarele primare ale acestei întrebări vin imediat în urma ei:

Care este obiectivul tău?

Cum măsori succesul la finalul interacţiunii?

Cine sunt Juraţii tăi?

Cât de dificil va fi să dovedești ce ai de zis?

Indiferent dacă încerci să convingi un juriu să-l declare vinovat pe cel acuzat de o crimă capitală ori să convingi un adolescent să-și facă curat în cameră, înainte de a începe interacţiunea – înainte de a deschide gura – acestea sunt întrebările pe care trebuie să ţi le pui. Recunosc că e mai dificil să convingi un adolescent să-și facă curat în cameră, dar aceasta este totuși o situaţie mai probabilă în viaţa de zi cu zi.

Sunt și situaţii în care ceea ce-ţi dorești este mai puţin afirmativ. Uneori vrei să-l atragi pe interlocutor către partea ta din spectrul ideologic. Poate nu vrei să-ţi convingi copilul adolescent să-și facă curat în cameră, ci să opteze pentru o anumită specializare la colegiu. Poate nu vrei să-ţi impui poziţia („Votaţi pentru credinţele mele, fiind[ɔr sunt cele bune!”) ori să dovedești o anumită propunere („Ascultă, fiule, dacă optezi pentru engleză ca specializare, vei avea mai multe variante în ceea ce privește jobul”), ci să-l direcţionezi cu blândeţe pe interlocutor către un anumit obiectiv din mintea ta. Poate nu vrei să câștigi un vot pentru candidatul tău, ci mai degrabă ce vrei să obţii este ca persoana respectivă să *nu* voteze pentru candidatul *ei.* Uneori, pe vremea când eram în Congres, obiectivul meu nu era să conving pe cineva să voteze ca mine (fiind[ɔr știam că era imposibil), ci să voteze pentru mai puţin decât ceea ce ar fi vrut iniţial ori să facă o pauză de cafea și să nu se ducă deloc la vot (glumesc… oarecum). în privinţa fiului meu, Watson, nu pot spune că am vrut ca el să studieze engleza, ci mai degrabă că am vrut să *nu* studieze ceea ce-și alesese el iniţial: științele politice. Dat fiind faptul că niciunui adolescent – de fapt, niciunui om – nu-i place să i se spună ce să facă, întrebările sunt calea cea mai subtilă și eficientă de a persuada. El voia să studieze științele politice. Eu voiam să studieze engleza. A ales filosofia în cele din urmă, deci cred că am câștigat.

Indiferent cu cine vorbești și indiferent cine sunt juraţii tăi, înainte de a deschide gura, trebuie să știi precis

ce obiectiv ai.

Încerci să începi o relaţie, ˇs-o repari, ˇs-o îmbunătăţeşti ori ˇs-o închei?

Încerci să împaci ori să înfurii?

Obiectivul tău e consensul ori conflictul?

Dacă obiectivul tău este să distrugi o relaţie, să-ţi înfurii ascultătorii, să consolidezi convingerea profundă, dar greșită a altora, cartea aceasta nu-ţi va fi de mare folos. Pentru majoritatea interacţiunilor mele cu alte persoane sau grupuri, obiectivul este fie să-l direcţionez cu blândeţe pe interlocutor către o poziţie nouă, fie să-i reînnoiesc entuziasmul pentru o poziţie veche.

Așadar cum persuadezi? Ce funcţionează? Ce nu funcţionează?

Vom cerceta pe parcursul acestei cărţi cum să persuadezi, de ce este cel mai valoros set de aptitudini pe care ţi-l poţi însuși, precum și toate instrumentele cu care te poţi dota pentru a deveni persuasiv în chesţiunile cele mai importante din viaţa ta și cu oamenii cei mai importanţi din viaţa ta.

În Partea I ne vom îndrepta atenţia către întrebările autonome și vom așeza temelia pentru chesţiunile esenţiale: De ce să întrebi? Ce este, de fapt, persuasiunea? Te voi ajuta să-ţi definești obiectivul, să-ţi cunoști juriul și să stabilești sarcina probei și îţi voi arăta ce funcţionează și ce nu funcţionează într-o comunicare bună.

Odată ce cunoști acești factori, poţi începe actul persuasiunii. în Partea a II-a, întrebările autonome pivotează și se îndreaptă către cel *persuadat.* Aici ne vom concentra asupra tipurilor specifice de întrebări la care poţi recurge, precum și asupra instrumentelor care te ajută să formulezi aceste întrebări. Uneori, întrebările sunt sincere – încerci doar să obţii informaţii. Alteori trebuie să pui întrebări strategice, pentru a primi răspunsul dorit, iar în alte ocazii nu contează ce răspuns primești, ci doar să obţii o reacţie – pentru a-ţi demasca și contesta „juriul”.

Partea a III – a îţi va arăta cum să aplici arta persuasiunii în viaţa cotidiană. Oi fi eu un cinic, dar

persuasiunea este strâns legată de idealism. Presupune oameni deschiși la minte, capabili să poarte un dialog rezonabil despre ceea ce-i interesează cu adevărat. Presupune oameni din ambele tabere, care ascultă cu adevărat și simt dispuși să fie persuadaţi.

Bineînţeles, dacă sunt anumite lucruri în care credem cu pasiune, ne simţim poate chemaţi să facem prozeliţi și, în acest scop, eliminăm toate opreliștile. Or, persuasiunea înseamnă să faci asta într-un mod constructiv. Arta de a pune întrebarea potrivită, în forma potrivită și la momentul potrivit este cea mai importantă săgeată din tolba ta de comunicator. De fapt, capacitatea de a pune întrebările potrivite, de a asculta răspunsurile şi de a continua sistematic cu noi întrebări este esenţială dacă vrei să miști inimile și minţile interlocutorilor tăi.

Iar acesta ar trebui să fie obiectivul nostru în persuadare: să aspirăm să comunicăm și să-i *mișcăm* pe cei cu care interacţionăm. Să *miști* pe cineva de la un „da” către un „nu”. Să-l *miști* către un „poate”. Să-l *miști* să vadă partea ta. Să-l *miști* către un unghi nou, către o perspectivă nouă. Să-l *miști* să simtă ceea ce simţi tu, să vadă ceea ce vezi tu, să gândească ceea ce gândești tu. Să-l *miști* să facă ceea ce merită făcut, ceea ce este bun, ceea ce este potrivit. Să-l *miști* să te angajeze, să-ţi dea o șansă, să-ţi dea mai multă răspundere. Să-l *miști* să riște și să-ţi preia ideea. Să-l *miști* să investească la fel de mult cât ai investit tu în ceea ce încerci să faci.

Şi acum să trecem la treabă!

Partea I
Ce trebuie să știi înainte
I
de a deschide gura

Capitolul 1
Chiar există întrebări stupide

Ce culoare avea geanta albastră?

Cazurile de omor sunt evenimente sumbre. Un om și-a pierdut deja viaţa. Alt om este judecat, cu perspectiva reală de a-și petrece restul vieţii în închisoare, fără

posibilitatea unei eliberări condiţionate ori, mai grav chiar, cu perspectiva unei condamnări la moarte. Așadar, după cum îţi poţi imagina, umorul nu-și are locul într-un proces penal. Cu toate acestea, în primul meu proces în care acuzatul era pasibil de condamnarea la moarte, am făcut să râdă cu lacrimi întregul auditoriu. Cine a spus că „nu există întrebări tâmpite” nu ˇs-a aflat în toamna anului 2001 în tribunalul comitatului Spartanburg.

În acel caz era vorba despre vânzătorul dintr-o alimentară de cartier, care fusese jefuit și omorât pentru o sumă infimă. Vânzătorul fusese un om harnic, bun şi cumsecade, care trecuse prin multe în viaţă și care i-ar fi dat suspectului respectiva sumă, dacă acesta i-ar fi cerut-o.

În majoritatea cazurilor de acest gen ai doar doi martori, dintre care unul (victima) a decedat, deci depinzi de afirmaţiile, mărturisirile ori falsele declaraţii justificative ale acuzatului, la care se adaugă rezultatele anchetei criminalistice sau probele fizice de care dispui. Dar în acest caz mai exista un martor. El fusese de faţă, prins de un joc video de poker, când avusese loc jaful și se trăsese focul de armă.

Când ai un martor în plus, vrei să te întâlneşti cu el în prealabil, ca să afli ce are de gând să spună și să te pregătești în acest sens. în acest caz, eu mă întâlnisem de mai multe ori cu martorul. Avea o importanţă vitală – o importanţă singulară, de fapt – și era serios și credibil, deși era probabil emoţionat că va depune mărturie într-un proces în care acuzatul era pasibil de condamnarea la moarte.

A sosit momentul să fie audiat ca martor. Era important ca juraţii să înţeleagă în ce cadru ˇs-a desfășurat scena: cât de mare era magazinul, unde se aflase martorul faţă de casa de marcat și vânzător, dacă putuse observa scena, dacă nu consumase alcool sau medicamente care să-i fi alterat percepţia, și alte întrebări pe care anticipezi că le-ar putea avea juraţii.

— Se afla ceva între dumneavoastră și ușa de intrare a magazinului?

— Nu, domnule procuror.

— Vă bloca ceva vederea?

— Nu, domnule procuror.

— Lumina era aprinsă?

— Da, domnule procuror.

— Era fum sau ceaţă în încăpere?

— Nu, domnule procuror.

— Eraţi sub influenta alcoolului?

— Nu, domnule procuror.

— Îmi cer scuze pentru caracterul personal al întrebării, dar eraţi sub influenţa unor substanţe prescrise sau de alt gen?

— Nu, domnule procuror.

— L-aţi văzut pe suspect când a intrat pe ușa magazinului?

— Da, domnule procuror.

— Mai era cineva în magazin când a intrat suspectul?

— Doar eu și vânzătorul.

— V-aţi ferit privirea de suspect când a intrat?

— Nu, domnule procuror.

— Îl vedeaţi bine pe suspect?

— Da, domnule procuror.

— Ce ˚s-a întâmplat după aceea?

— Păi, bărbatul ˚s-a dus la vânzător şi a scos o armă.

— Aţi putut vedea arma?

— Da, domnule procuror.

— Puteţi descrie juriului arma?

— Da, domnule procuror. Era neagră și arăta ca un pistol, nu ca un revolver.

Martorul se descurca de minune. Era stăpân pe sine. Clar. Precis. Dar se pare că ¢u aveam o problemă cu succesul, fiind∫ɔ- a trebuit să continui.

— Domnule, am remarcat că nu purtaţi ochelari. Aţi purtat ochelari în seara aceea?

— Nu, domnule procuror.

— Vedeţi bine?

— Da, domnule procuror. Văd perfect cu ochiul drept.

Ce-a zis? Hm, domnule martor, doar nu sunteţi

ciclop! Aveţi doi ochi, mi-am spus în sinea mea.

În ce m-am băgat? Și cum ies de aici? Ce să întreb sau să spun acum? Să mă fac că plouă și să sper că Juraţii n-au băgat de seamă? Ori să sper că Juraţii nu-și amintesc că, în general, oamenii au doi ochi? Trebuie să faci ceva, Trey, tâmpitule, nu poţi să ignori asta.

— Bineînţeles, domnule martor, bineînţeles, a fost tot ce am putut spune. Iar ochiul dumneavoastră stâng… este?

(S-a lăsat o tăcere dureroasă.)

— Este fals, domnule procuror.

— Sigur că da, domnule martor. Este protetic.

— Nu, domnule procuror… este fals, a spus el.

Am un singur martor ocular și aflu abia acum – odată cu ceilalţi – că e un martor cu un singur ochi.

Eram năucit. îmi doream să mă aflu altundeva, la propriu. Chăteau dzIf? Puneţi-mă pe lista de așteptare. Altundeva, doar în sala aceasta de judecată nu, unde m-am trezit că nu-l întrebasem pe martor înainte de proces care e treaba cu ochiul/ ochii lui.

Mai rău de-atât nu se poate, nu-i așa? Ba se poate, întotdeauna se poate, ceea ce ˇs-a și întâmplat în acest caz.

— Ce ˇs-a întâmplat după aceea? am întrebat.

— Păi, suspectul avea în mână o geantă albastră.

— În regulă, ce culoare avea geanta albastră?

Din toate colţurile sălii au izbucnit hohote de râs, iar ochiul acela unic mă privea de parcă mi-aș fi pierdut minţile.

Poate nu mă auzise, așadar l-am mai întrebat o dată.

— Domnule martor, ce culoare avea geanta albastră?

Din nou, hohote de râs.

Ce se petrece? De ce râde lumea la un proces în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte? înainte de a adresa a treia oară cea mai tâmpită întrebare din istoria lumii vorbitoare de limbă engleză, judecătorul ˇs-a îndurat de mine și a spus:

— Domnule procuror districtual, cred că juriul știe ce culoare avea geanta albastră! Puteţi trece la altceva.

Întrebările pot fi afirmative. întrebările pot izvorî din dorinţa sinceră de a obţine informaţii. întrebările pot fi coroborante. Tu știi deja răspunsul, dar altcineva din „juriul” tău nu-l știe, aşadar folosești întrebarea pentru a furniza informaţii altora, nu ţie. întrebările pot contesta sau submina. întrebările pot fi defensive. îţi pot permite să regrupezi, să abaţi, să redirecţionezi atenţia cuiva, pentru a putea supravieţui și a continua lupta.

Și apoi mai există întrebări care sunt de-a dreptul tâmpite.

Există întrebări bune și întrebări proaste și, uneori, aceeași întrebare poate fi și bună, și proastă, în funcţie de circumstanţele în care este pusă. Să-mi întreb martorul cum stă cu vederea ar fi fost o întrebare fantastică… în biroul meu, cu câteva săptămâni înainte de proces.

Echipa mea de la procuratură mi-a făcut cadou o poză de la acel proces. Un fotograf de la un ziar local o făcuse exact în momentul în care martorul spunea:

— Văd perfect cu ochiul drept.

Colegii mi-au făcut cadou această fotografie, fiind[ɔ pe faţa mea nu ˇs-a citit absolut nimic în momentul în care martorul a declarat că are un singur ochi. în sinea mea, eram în agonie. în afară, juriul n-a văzut nimic – până când am înrăutăţit greșeala, întrebând ce culoare avea geanta albastră. Am supravieţuit primei întrebări tâmpite doar pentru a strica momentul și a pune a doua întrebare tâmpită.

Un mecanism de apărare

Nimeni nu știe din naștere cum să formuleze întrebările potrivite. Nici cel mai inteligent om nu se pricepe neapărat să formuleze întrebări. Această artă poate izvorî dintr-o serie de impulsuri, în cazul meu au convers mai multe procese reflexive. A fost vorba în părţi egale despre: (1) o lipsă de încredere în propriile capacităţi, (2) recunoaşterea firii umane în esenţa ei – oamenii preferă să vorbească decât să asculte, (3) nenumărate ore de dialog interior și (4) conștiinţa faptului că adresarea întrebării potrivite este un mijloc al naibii de

bun de a răsturna o situaţie.

Motivaţia principală de a folosi întrebări în locul afirmaţiilor a fost și este impulsul numărul unu – faptul că, pentru mine, întrebările simt un mecanism de apărare. Eu nu m-am considerat niciodată suficient de deștept pentru a participa la conversaţiile oamenilor deștepţi, dar am fost atras de compania lor.

Tatăl meu era un om deștept. Era medic. Așadar, îi puneam întrebări despre medicină. Ce reprezintă primul număr al tensiunii arteriale? Care este frecvenţa cardiacă în repaus? De ce se îmbolnăvesc unii copii de leucemie?

Cel mai bun prieten al meu din copilărie, Keith Cox, a studiat la Duke University și a devenit chirurg oro-maxilo-facial – era un tip *realmente* deștept. îl fac să înţeleagă că eu nu sunt așa deștept ori maschez acest lucru adresându-i întrebări?

Judecătorul Randy Bell a fost unul dintre cei mai deștepţi oameni pe care i-am cunoscut la viaţa mea. Era judecător la Curtea de Apel din Carolina de Sud. Apoi a fost ales judecător la Curtea Supremă din Carolina de Sud, dar a murit înainte de a-și ocupa funcţia.

L-am cunoscut pe vremea când era judecător la Curtea de Apel, în primul an după ce absolvisem facultatea de drept. Suferea de insuficienţă renală și trebuia să meargă pentru dializă de la Columbia, Carolina de Sud, până la Augusta, Georgia, și avea nevoie de cineva care să-l conducă acolo cu mașina. Am făcut eu asta. Era un erudit în materie de drept. Era un expert în cultura romană. Știa dreptul comun englez și putea purta o discuţie despre drept natural versus pozitivism. Stă în firea omului să vrea să impresioneze pe cineva ca Randy Bell – să vorbească despre ceea ce știe și să participe la conversaţie. îmi amintesc că-l conduceam într-o după-amiază la Augusta, la scurt timp după ce ne cunoscuserăm. Vorbea despre Procesele de la Nürnberg, un subiect despre care eu nu știam nimic la vremea respectivă. Apoi a trecut la neglijenţa contributivă vs neglijenţa comparativă, un alt subiect despre care eu nu știam nimic. Trecea de la un

subiect la altul – de la mitologie romană la deontologie – încercând să găsească ceva, orice, la care aș fi putut participa și eu.

N-a reușit.

Aşa că, în cele din urmă, a întrebat:

— Ascultă, fiule, *tu* ce știi? Despre ce ai vrea să vorbim?

Aș fi vrut să vorbim, în primul rând, despre cum naiba ajunsesem eu să mă aflu într-o mașină împreună cu un expert în drept roman, dar, în schimb, am spus:

— NASCAR, în ultima vreme mă pasionează NASCAR.

— Super, a răspuns el. Povestește-mi care sunt originile NASCAR.

Tăcere.

— Știu că-mi place Richard Petty[2]. E cam tot ce știu, domnule judecător.

Încă un eșec. Aveam o diplomă în istorie și absolvisem facultatea de drept, dar nu aveam cunoștinţe reale despre niciunul dintre cele două domenii, mă aflam într-o mașină împreună cu un viitor judecător al Curţii Supreme din Carolina de Sud, care încerca cu disperare, dar fără succes să găsească măcar un subiect despre care să fi știut și eu destule, pentru a face să treacă mai ușor timpul petrecut împreună de la Columbia, Carolina de Sud, până la Augusta, Georgia, și înapoi. Am avut același sentiment recurent și deprimant de inadecvare: *Nu mă simt suficient de deștept. Cum să ascund asta? Cum să acopăr asta? Cum să particip la conversaţii sau interacţiuni profesionale, fără să dau în vileag aceste masive lacune de cunoaştere?*

Ori devii rapid deștept, ori găsești o cale de a-ţi camufla lipsurile de cunoaştere. Ori umpli lacunele, ori umpli timpul. Dar mai poţi, probabil, găsi și o cale de a le umple pe amândouă – adresând întrebări.

Nu, nu știu nimic despre mitologia romană, dar îmi

2în ceea ce privește arta persuasiunii, am fost învățați să ne gândim la următorul format: enunț introductiv, teză, argument. Apoi

amintesc câte ceva despre mitologia greacă. Zeii sunt diferiţi ori sunt aceiași, dar cu alte nume? Care e zeul dumneavoastră preferat? Dacă aţi putea alege, care putere divină v-ar plăcea să aveţi, domnule judecător Bell? Am impresia că Roma vă place mai mult decât Atena; cum așa? Ce-mi puteţi spune despre cultura spartană? Orașul meu natal, Spartanburg, și-a primit numele de la Sparta?

Dreptul comun englez? Nu știu multe despre asta. Dar știu destule, pentru a vă întreba de ce este codificată doar o parte din legislaţia dreptului comun? Există un conflict între dreptul comun și dreptul statutar; care predomină? Există un drept comun federal, domnule Judecător Bell?

Poţi să înveţi și, în același timp, să faci să treacă timpul, profitând de una dintre cele mai mari nevoi ale omului: dorinţa de a fi ascultat. Majoritatea oamenilor vor să vorbească, iar eu profit de acest lucru. Oamenii vor mai degrabă să vorbească decât să asculte și, dacă pot beneficia de pe urma firii umane, îmi pot masca propriile deficienţe. Așadar îmi reprim propria dorinţă de a fi ascultat sau o înlocuiesc cu dorinţa de a evita să fiu perceput ca incult – nu avem amândoi de câștigat de pe urma acestei situaţii? Tu ai ocazia să vorbești, iar eu am ocazia să ascult şi să învăţ şi evit sentimentul deprimant de a nu fi la înălţime. Ai încredere în mine, întrebările sunt întotdeauna cel mai *sigur* pariu.

Întrebările tâmpite sunt mai bune decât răspunsurile tâmpite urmează un lung șir de declaraţii, enunţuri, afirmaţii, prezentări, proclamaţii, veridicte, pentru a construi treptat o argumentaţie cu lipsuri cât mai puţine și aserţiuni cât mai puternice. Acesta este modelul tradiţional. Dar dacă există o cale mai bună?

Rareori ne imaginăm actul persuadării drept o serie de întrebări. întrebările sunt considerate mai degrabă reactive decât proactive, nu-ı așa? întrebările sunt uneori văzute drept o dovadă că nu cunoști răspunsul la ceva. întrebările te pot face să pari slab, prost informat, neștiutor și nesigur în credinţele tale. Poate că alţii vor să

ne facă să credem acest lucru, dar este diametral opus experienţei mele. întrebările pot concentra timp, informaţie și conectivitate interpersonală, pentru a persuada într-un mod imposibil de realizat prin simpla proclamaţie a credinţelor tale.

Am văzut deja că vorba „nu există întrebări greșite" ˟s-a dovedit greșită în cazul meu, dar ea conţine totuși un sâmbure de adevăr, asupra căruia merită să ne aplecăm. Există, bineînţeles, întrebări prost gândite, prost formulate și imprudente, dar până și întrebarea cea mai tâmpită este de-o mie de ori mai bună decât o afirmaţie tâmpită.

Pentru fiecare declaraţie pe care o faci îţi asumi răspunderea totală, în timp ce cu întrebările mai ai o portiţă de scăpare. Graţie acestui lucru, întrebările sunt poate, în primul rând, cea mai sigură cale în arta persuasiunii.

Indiferent ce întrebi, dacă te înșeli, poţi spune:

— Nu știam – de aceea am şi întrebat.

Dacă ai avut dreptate, poţi spune:

— Așa mă gândeam și eu.

Nu te faci vinovat de nimic altceva decât de dorinţa de a primi mai multe informaţii. Aceasta este diferenţa între a părea tâmpit și a fi tâmpit.

Poţi părea tâmpit dacă întrebi: Cine a scris *Crimă și pedeapsă?* Ești tâmpit când spui: Lev Tolstoi a scris *Crimă și pedeapsă.* în primul caz arăţi că nu eşti informat, sigur că da, dar al doilea caz arată că tu crezi că știi ceva ce în realitate nu știi. Tot ce-ţi iese pe gură din acel moment este discreditat. în primul caz poate fi vorba despre un lapsus sincer. în al doilea caz, despre o lipsă nesinceră de inteligenţă.

Tu în cine ai avea încredere până la capăt? într-un tip sincer, care pune întrebări rezonabile, ori într-un tip care susţine neadevăruri evidente? într-un tip avid să afle lucruri noi ori într-un tip care minte cu convingere? Cu toţii îl știm de la vreo întâlnire de afaceri pe tipul care face o declaraţie falsă, cu speranţa de a-și susţine punctul de vedere ori de a încheia vânzarea, dar care imediat sau

ulterior este prins cu minciuna. în clipa în care faci o declarație falsă îți pierzi credibilitatea în fața persoanei cu care stai de vorbă sau care te ascultă.

Vom mai avea ocazia să vorbim pe larg despre acest lucru. Există întrebări *mai puțin* tâmpite pe care le poți pune și care constituie cele mai bune motive pentru a te ocupa în continuare de arta întrebărilor. De exemplu, dacă te trezești implicat într-o discuție despre *Crimă și pedeapsă* (cartea mea preferată) și nici nu cunoști, nici nu te interesează subiectul, dar vrei să faci față unui drum lung și chinuitor cu mașina în compania mea, cele mai bune întrebări pe care le poți pune sunt:

— Despre ce credeți că este *cu adevărat* vorba în *Crimă și pedeapsă?*

— De ce credeți că a fost scrisă?

— *Crimă și pedeapsă?* Ah, interesant. în ce măsură se potrivește cu experiența dumneavoastră în sistemul judiciar, domnule Gowdy?

— Ce vă place la *Crimă și pedeapsă?*

O întrebare proastă este aproape întotdeauna mai bună decât o afirmație greșită. Ascultam odată înregistrarea unei predici de Paște, în care predicatorul a spus că Luca fusese prezent la Cina cea de Taină. *Luca? Serios?* Luca nici nu trăia pe vremea aceea și, oricum, nu a fost unul dintre cei doisprezece apostoli. Ar fi fost mult mai bine dacă predicatorul ar fi formulat totul ca pe o întrebare.

— A fost Luca prezent la Cina cea de Taină?

— Îmi amintiți, vă rog, numele celor doisprezece apostoli?

— Cum v-ați simți dacă v-ați afla în încăperea în care a avut loc Cina cea de Taină?

Când întrebi, ai o portiță de scăpare – vrei să obții informații. Dacă faci declarații sau afirmații care simt fie greșite, fie nedovedite, pierzi încrederea juriului. îți poți prezenta afirmațiile cu o frază introductivă de tipul „în opinia mea”, însă prezența lui Luca la Cina cea de Taină nu prea este o chestiune de opinie, nu-i așa?

Dacă ești predicator, rolul tău de a persuada constă în a converti, la propriu. E o performanţă dificilă și ai o sarcină a probei grea. O declaraţie de acest gen îl poate face pe ascultător să-ţi discrediteze întregul efort persuasiv și să înceteze imediat să te mai asculte, indiferent cât de nevinovată ţi-ar fi greșeala sau cât de captivantă ar fi continuarea argumentaţiei tale.

Chiar contează dacă un predicator face o greșeală sinceră plasându-l pe unul dintre cei patru evangheliști într-un spaţiu în care, oricum, mulţi presupun că ˝s-a aflat? Probabil nu. Poate că reacţia mea la plasarea lui Luca la masa Cinei celei de Taină a fost proiecţia propriei mele lupte spirituale asupra cuiva despre care presupun că știe mai multe decât mine. Dar, în vreme ce unele greșeli din viaţă sunt gratuite, altele te costă viaţa și multe sunt undeva la mijloc, mai există și greșeli care te obligă să-ţi înfrunţi propriii demoni mentali și te conduc la o introspecţie mai profundă. *Ce înseamnă această greșeală inofensivă, dar evidentă, pentru un ascultător aflat la limită cu credinţa sa? Ce alte discrepanţe faptice pot să mai apară când propovăduiești ceva ce se presupune a fi adevărul biblic?* Acesta este punctul în care întrebările se îndreaptă către interior.

Autonom și autopersuadat îl mai ţii minte pe tatăl meu, un medic deștept? Ei bine, el ţine la echipa de fotbal american Gamecocks a Universităţii din Carolina de Sud mai mult decât la orice altceva pe lume. Sunt destul de sigur că o iubește mai mult decât pe mine și pe cele trei surori ale mele (deși, în apărarea lui, neagă acest lucru). Obișnuia să ne înghesuie pe toţi într-o mașină break, cu șase ore înainte de începerea meciului, ca să înaintăm în tihnă bară la bară și să ne ocupăm locurile la timp ca să vedem… cum se încălzesc muzicienii. Da, ai citit bine. Nu ca să vedem cum se încălzesc jucătorii. Ca să vedem cum se încălzesc *muzicienii,* înainte ca jucătorii să iasă pe teren. Era o chestie care ne ocupa toată sâmbăta și la care niciodată nu am întârziat. Cu o singură excepţie.

Am ieșit de pe aleea casei noastre din partea de est a

Spartanburgului și, în loc ˇs-o luăm la stânga către autostradă și Columbia, pentru meci, am luat-o la dreapta. Am mai luat-o o dată la dreapta și am ajuns pe strada unde locuiau Lana și Randy Mahaffeyâm preună cu cei doi băieţi ai lor, Clay și David. Erau amândoi puţin mai mici decât mine și ne cunoșteam bine. Lana și Randy erau cei mai buni prieteni ai părinţilor mei. Amândoi erau profesori. Familia Mahaffey mergea la aceeași biserică la care mergeam și noi. Randy a fost și este un jucător de golf nemaipomenit – chiar și acum, la peste optzeci de ani. în nenumărate seri m-a urmărit cum legăn în mâini crosa la lumina unui felinar de pe stradă, din dorinţa de a mă ajuta să stăpânesc jocul. „Profesorul”, îi spuneam noi. Preda fizica la liceu și o preda într-un mod amuzant, ceea ce este nespus de greu. Lana preda engleza la liceu, iar dragostea mea pentru lectură se datorează în parte povestirilor pe care le-am citit la orele ei. Curţile noastre din spatele caselor se învecinau – erau curţi mari cât un teren de fotbal. Deși Clay și David erau puţin mai mici, ne jucam încă împreună, iar când am devenit adolescent, am fost chiar babysittend lor.

De ce Dumnezeu oprise tata la casa lor în ziua meciului? De ce stătea mama pe scaunul din faţă și privea în gol? De ce nu ne-a răspuns când am întrebat-o cât va mai rămâne tata în casa lor? De ce îi șiroiau mamei lacrimile pe obraji?

Tata intrase să le spună celui mai bun prieten al lui și celei mai bune prietene a mamei mele că David, fiul lor cel mic, avea leucemie.

Întrebările cine, ce, când, unde și cum, care ocupă o mare parte din viaţa noastră, devin atât de mici și neînsemnate în faţa celei mai dificde întrebări dintre toate: *De ce?*

David Mahaffey ˇs-a luptat, dar în cele din urmă ˇs-a stins și, odată cu el, ˇs-a stins și acea inocenţă a copilăriei de care ne bucurăm noi toţi, cel puţin o vreme. în viaţa mea, întrebările au luat locul acelei inocenţe.

Ne-am mutat într-o altă casă din Spartanburg, cam la

distanţă de vreo doi kilometri. Casa cea nouă avea trei nivele, un soi de ghenă pentru haine, prin care aruncai hainele de la ultimul etaj și ele reapăreau în mod miraculos la subsol și, cel mai important element pentru mine, un mic dulap în perete, în care nu se gândea nimeni să mă caute. Acolo a început dialogul meu interior:

De unde venim? Dumnezeu are o rezervă de suflete din care alege? Cum de m-a ales pe mine pentru familia aceasta? Sufletele sunt reciclate? David ˇs-ar putea întoarce ca fiu al unei alte familii? Unde este acum? De ce n-am avut eu un frate? De ce l-a luat Dumnezeu pe David, când Lana și Randy au doar doi copii? De ce nu m-a luat pe mine sau pe una dintre surorile mele? Dacă El ar face asta, părinţilor mei le-ar mai rămâne trei copii.

Nu, nu-mi plăcea neapărat să tund gazonul ore în șir, dar îmi plăcea să stau de vorbă cu mine însumi. Nu, nu-mi plăcea să stau singur pe bancheta din spate a mașinii noastre break, dar îmi plăcea să stau de vorbă cu mine însumi. Nu, nu-mi plăcea să mă trezesc la patru dimineaţa și să distribui ziare pe o bicicletă cu motor, dar la ora aceea toţi dormeau și puteam sta de vorbă cu mine însumi.

Acest dialog continuă și în ziua de astăzi. îmi pun tot timpul întrebări și repet în sinea mea întrebările pe care mi-ar plăcea să le pun altora. Fiecare pledoarie finală dintr-o sală de judecată a fost repetată cu câteva săptămâni înainte, în timp ce împingeam o mașină de tuns iarbă. Fiecare discurs din Congres a fost ţinut întâia oară când eram singur în mașină, în drum spre și de la aeroport. Repet în gând, înainte de a transforma în realitate. Cum întreb asta? Ce fac, dacă ea spune asta? încotro îndrept atenţia, dacă acesta este răspunsul? Cum pot procesa un „da” sau un „nu” cu aceeași prezenţă de spirit?

Deci da, întrebările au fost rezultatul firesc și probabil al mai multor factori: (1) o lipsă de încredere în propriile capacităţi, (2) faptul că întâi am recunoscut și apoi am acceptat ceea ce constituie firea umană în esenţa ei (toţi imploră să fie ascultaţi, aşadar am un avantaj dacă

mă hotărăsc să tac și să ascult), (3) orele de dialog interior, în care am încercat să înţeleg ce cred, de ce cred și dacă aceste credinţe pot trece proba expunerii lor publice și, în cele din urmă, (4) întrebările au devenit de-a lungul timpului un mijloc al naibii de bun de a răsturna situaţia în timpul unei conversaţii sau de a reduce tensiunea şi a evita conflictul iminent, întrebările ˇs-au dovedit a fi cea mai bună cale de a comunica și persuada, reducând riscul de a da în vileag o slăbiciune personală.

Dar, înainte de toate, întrebările au fost calea de a-i persuada pe alţii de când mă știu, fiind[ɔ- întrebările au fost calea de a mă persuada pe mine însumi de când mă știu.

3x0 = 3

Spuneam că Lana și Randy Mahaffey au avut doi băieţi: Clay și David. Clay a rămas prietenul meu până în ziua de astăzi. Nu mai jucăm golf la fel de des ca înainte. ˇS-a căsătorit de mult (cu o femeie minunată, pe nume Stacey). A studiat la Universitatea Clemson (nimeni nu e perfect) și a devenit inginer. în viaţă există o anumită simetrie, dacă privești mai atent. Tatăl lui Clay mi-a trezit mie dragostea pentru golf. Eu am fost de faţă când Clay a introdus întâia oară mingea în cupă dintr-o primă lovitură. De aceea îi spun „Ace”[3], în vreme ce toată lumea îi spune Clay.

Clay și Stacey au la rândul lor copii. Pe primul lor născut l-au numit David. David Mahaffey al doilea. Acest David Mahaffey e un puști isteţ, student la colegiu. Mai e și jucător de golf și a lucrat la clubul de golf la care familiile noastre au jucat de nenumărate ori împreună, de-a lungul a mai bine de o jumătate de secol.

La examenul SAT pentru admiterea la colegiu, scorul lui David Mahaffey la matematică a fost mai mare decât scorul meu la toate disciplinele la un loc. Nu râde. Probabil a avut un scor mai mare și decât tine. Atunci, bineînţeles, îl voi atrage într-o discuţie despre matematică, nu-i așa?

---

3 Introducerea mingii în cupă din prima lovitură (lovitura de tee), de obicei la cupe Par 3. *(N. red.)*

Mie îmi plac provocările, îmi place să mă iau la întrecere cu Goliat.

Nu mi-e greu să-mi adresez mie însumi întrebări despre matematică: nu știu dacă răspunsurile mele sunt corecte sau nu. Cât de dificilă poate fi o asemenea conversaţie? Dar să-i adresezi întrebări despre matematică unuia care e bun la matematică e o provocare. Să conving pe cineva mai instruit decât mine – în asta constă arta persuasiunii.

— Cât înseamnă 3x0? l-am întrebat pe tânărul David Mahaffey.

S-a uitat la mine de parcă mi-aș fi pierdut minţile.

— Zero, domnule Gowdy. Toată lumea știe asta.

— Eu nu știu, David. Eu nu cred că e zero. O x 3 e zero, de acord. Dar 3 x 0 nu e zero.

— Îmi pare rău, domnule Gowdy, dar e zero.

— Cine zice?

— Toată lumea zice, domnule Gowdy.

— Eu nu fac parte din lume, David? îmi minimalizezi existenţa, pentru că am o altă opinie despre nimic decât tine? Eu nu fac parte din lume? Eu nu contez, David?

— Păi, domnule Gowdy, ceva ori zero este zero, a răspuns David.

— Ba nu, David, eu nu cred asta. 3x0 este 3. Nu poţi să faci să dispară ce am avut. Am avut 3 din ceva. Le-am înmulţit cu nimic, dar cele 3 ale mele n-au dispărut și n-am să-ţi permit să pretinzi că ceva nu există, din moment ce ai admis în ecuaţie că există. Nu permit asta. Nu accept asta. Ar fi greșit, David. Ai vrea să fac ceva greșit, David? Ai vrea să pretind că nu există ceva ce există?

Între timp se adunaseră în jurul nostru directorul clubului de golf și cei doi asistenţi ai lui și încă vreo șase angajaţi. Ador momentele acestea!

— David, eu ţin la tine. îţi cunosc familia de-o veșnicie. Bunicul tău mi-a predat fizică. Bunica ta mi-a predat engleză. Am fost de faţă când tatăl tău a introdus mingea în cupă din prima lovitură. Apropo, vrei să spui că n-a introdus-o, numai pentru că n-ai fost tu de faţă? Asta

înţelegi tu prin nimic? 0x3 egal cu zero, admit. Am început cu nimic și nimic de trei ori e tot nimic. Dar 3 x 0 nu e nimic. Am 3 din ceva. Vrei să spui că n-am? Negi că am 3 din ceva? Respingi realitatea, fiind[ɔ- vrei să câştigi o dispută despre matematică în faţa colegilor tăi? David, unde sunt cele 3 ale mele din ceva? Unde ˇs-au dus? Cum poţi pretinde că nu există? Nu există formulă matematică prin care să mă poţi convinge să ignor ceva despre care știu că există. Nu poţi să le faci să dispară prin voinţa ta și, sincer, sunt surprins și dezamăgit că încerci. Unde sunt cele 3 ale mele, David?

Sărmanul David Mahaffey. Cum să discuţi cu un nebun? Cum să discuţi cu un om care crede că ordinea în care așezi 3 şi 0, adică 3x0 faţă de 0 x 3, influenţează în vreun fel răspunsul? David se uita la mine în timp ce-mi curăţăm ultima crosă de golf și a spus:

— Domnule Gowdy, nu am un răspuns pentru dumneavoastră, dar știu că am dreptate. Mă duc acasă și-mi rog părinţii să mă ajute să formulez un răspuns, dar știu cât se poate de sigur că orice ori zero este zero. Numai că nu vă pot explica în momentul acesta.

Când am ieșit din parcarea clubului de golf, am fost uluit de simetria vieţii pe atâtea planuri.

Întâi, faptul cel mai evident: tipul care terminase cu o notă proastă ultimul curs de matematică din liceu și picase toate cursurile de matematică de la colegiu a făcut faţă unui geniu al matematicii. Măcar asta, și e un motiv de sărbătoare!

Dar adevărata simetrie se regăsea în relaţia de mai bine de cincizeci de ani dintre familiile Mahaffey și Gowdy. Dacă e să ţii minte un lucru, ţine minte atât: arta persuasiunii nu înseamnă să-i cucereşti pe oameni. înseamnă să-i apropii pe oameni unii de alţii. Puterea întrebărilor (folosite corect) constă în faptul că dai și primești, vorbești *și* asculţi în egală măsură. Sigur, aș fi putut să-l întreb pe David despre baseball și golf. Aș fi putut să-l întreb în ce domeniu voia să-și ia diploma. Dar m-am hotărât să-l întreb neînduplecat ce se întâmplase cu

cele 3 elemente originare ale mele. Am vrut ca acest tânăr, care era bun la matematică, să fie bun și în comunicare. Știi că răspunsul e zero. Convinge-mă că e zero. Fă asta cu un public. Fă asta sub presiune. Persuadează. Comunică. Susţine. Conectează.

Sunt convins că David ˇs-a dus acasă în seara aceea și și-a întrebat părinţii cum să comunice o idee simplă cuiva căruia ideea ar trebui să-i fie deja cunoscută. Dar nu-ł asta viaţa? Nu vrem noi, toţi, să facem acest lucru? Să comunicăm eficient. Cu pasiune.

Sunt convins că familia Mahaffey ˇs-a prăpădit de râs în seara aceea și ˇs-a întrebat cum a putut fi ales în Congres cineva care nu cunoaşte adevărurile matematice elementare. Şi nu am nicio îndoială că, la un moment dat, Clay a spus:

— Faptul că un congresmen nu știe matematică explică în mare parte politica fiscală a ţării noastre.

Sunt atât de puţine lucruri pe care le înţeleg pe deplin. De ce mă aflu pe acest pământ. De ce oamenilor buni li se întâmplă lucruri rele. Ideea că „Tot răul e spre bine (indiferent cât de întunecat și adânc este răul acela)”. Nu simt pe deplin convins de ea şi bănuiesc că nu voi fi niciodată. Dar m-am convins că este în regulă să las întrebarea aceasta fără răspuns și să practic cu plăcere arta întrebărilor și arta persuasiunii ca pe o cale de a conecta și comunica. Acele întrebări despre primul David Mahaffey, pe care mi le-am adresat în bezna dulapului din casa noastră din Spartanburg, par acum puţin mai limpezi decât erau atunci. Am învăţat să nu mă feresc de întrebările dificile, fiind[ɚ ele conduc deseori la adevăr.

La început ˇs-ar putea să pui niște întrebări *cu adevărat* tâmpite. Ca de exemplu:

— Ce culoare are geanta albastră?

sau

— Orașul meu natal, Spartanburg, și-a primit numele de la Sparta?

sau

— Cât face 3x0?

Dar continuă să adresezi întrebări. întâi ţie însuţi. Apoi altora. întrebări despre existenţa ta, despre oricine și orice. ˇS-ar putea ca persoana pe care o vei persuada într-un final să fii tu însuţi, iar uneori acesta este juriul cel mai dificil.

Capitolul 2
Arta subtilă a persuasiunii

Pas cu pas

A început cu un ocol dat mașinii senatorului Tim Scott. Ne întâlnirăm într-un restaurant din Charleston, Carolina de Sud, pentru un prânz rapid. Pe plăcuţa limuzinei lui scria US SENATOR 2.

— De ce-ţi pui așa ceva pe plăcuţa de înmatriculare? l-am luat peste picior. Te vede lumea când depășești viteza, când schimbi benzile fără să semnalizezi, când asculţi muzică prea tare și sună la vreun post local de radio sau TV și te dă în gât. Ca să nu-i mai punem la socoteală pe toţi cei cărora nu le-a convenit cum ai votat pentru o lege sau alta și care o să-ţi zgârie mașina cu cheia. Ce a fost în capul tău, să-ţi pui o plăcuţă atât de vanitoasă?

A râs, dar scurt.

— Pe ţine de câte ori te-a oprit poliţia anul trecut, Trey? a întrebat.

— Cred că o singură dată, când mă întorceam de la Aiken.

— Te-ai speriat?

— M-am speriat că-mi crește asigurarea rata, atâta tot.

Dispoziţia lui Tim Scott, cel veșnic voios, ˇs-a schimbat. A devenit mai serios, mai gânditor.

— Trey, pe mine m-a oprit poliţia de șapte ori într-un an. De șapte ori. Vreau ca polițiștii să știe că nu reprezint un pericol pentru ei, ca să nu păţesc nimic. Vreau să fiu în siguranţă, Trey, și să rămân în viaţă.

Tim Scott este unul dintre oamenii cei mai blânzi, amabili și respectuoși pe care i-am cunoscut în viaţa mea. Este amabil cu toată lumea. Este respectuos cu toată lumea. Are tot timpul un zâmbet pe faţă. Cum adică vrea

ca polițiștii să știe că nu reprezintă „un pericol pentru ei, ca să nu pățească nimic”?

Așa a început calea persuasiunii mele – datorită unui om drag mie – pe un subiect atât de important cum este reforma justiției penale, rasismul și perspectiva anumitor comunități asupra celor care aplică legea. Persuasiunea a început în după-amiaza aceea cu o simplă întrebare: *De câte ori m-a oprit pe mine poliția anul trecut?*

Fiind ținut la el, am insistat să aflu răspunsul lui la această întrebare și experiența lui. Modul cumpătat, bazat pe fapte, în care mi-a relatat experiența lui a fost suficient de autentic pentru a mă mișca. Eu am fost oprit o dată, el de șapte ori. În ziua aceea a început odiseea mea de a mă convinge că până și un senator al SUA are o altă experiență cu poliția decât mine, din cauza faptului că este o persoană de culoare. Schimbarea s-a făcut pas cu pas. Schimbarea a avut nevoie de timp. Dar, în cele din urmă, m-am schimbat.

Asta înseamnă persuasiune.

Tim Scott m-a persuadat să-i privesc pe cei care aplică legea cu alți ochi, nu cu ochii unui fiu de medic, alb, care a lucrat ca procuror și a trăit numai experiențe pozitive cu bărbații și femeile în uniformă albastră. M-a persuadat să mă gândesc de ce este mai puțin probabil ca o comunitate de culoare să coopereze, mai puțin probabil să acorde poliției prezumția de nevinovăție, mai puțin probabil să accepte orbește perspectiva celor care aplică legea asupra situațiilor în care poliția a tras focuri de armă. M-a făcut să renunț la o poziție și să adopt alta – subtil, pas cu pas –, dar a fost un proces real, cu un efect pe termen lung.

În cursul acestui proces, Tim Scott a întrupat trăsătura cea mai necesară unui avocat sau mesager convingător, și anume disponibilitatea de a fi el însuși persuadat sau convins. Pe Tim Scott nu-l vei auzi să folosească sintagma „control de rutină în trafic” referitor la poliție. Nu, nu-l vei mai auzi. Pe Tim Scott nu-l vei auzi să spună că „un apel la 911 pentru violență domestică”

este un „apel normal” în cursul zilei de muncă a unui poliţist. Tim Scott îţi va spune că el a fost persuadat să creadă că nu există „controale de rutină în trafic”, când tu ești cel care inițiază controlul. îţi va spune că, în pofida frecvenţei cu care răspunde poliţia la apelurile la 911, acestea sunt apelurile cele mai primejdioase pentru toate persoanele implicate. Propriul lui vocabular ilustrează capacitatea lui de a-și adresa sieși întrebări importante și de a fi *el însuși* persuadat.

În cursul procesului de a mă convinge pe mine să privesc sistemul nostru judiciar și poliţia din perspectiva comunităţilor de culoare, el a făcut lucrul cel mai persuasiv cu putinţă. A privit și el cu alţi ochi – care este viaţa unui poliţist, care sunt riscurile asociate cu acele apeluri „de rutină” și ce-i trece unui poliţist prin minte când face un control în trafic, fără să știe ce se va întâmpla în momentul în care se va întredeschide portiera șoferului.

M-a condus pe mine – și ˇs-a condus pe sine – la adoptarea unei noi perspective. ˇS-a produs o schimbare majoră, iar arta persuasiunii înseamnă exact acest lucru.

Cei mai persuasivi sunt cei care pot fi persuadaţi

Aș vrea să-ţi adresezi o întrebare, faţă în faţă cu propria-ţi conștiinţă, și să răspunzi sincer: ești cu adevărat dispus să-ţi schimbi poziţia, să-ţi modifici perspectiva asupra unei probleme, să adopţi un alt punct de vedere?

Dacă tu nu ești dispus să faci asta, de ce crezi că ar fi alţii dispuși să o facă? Nu-ţi cer să abandonezi o convingere profundă. Fii doar dispus să o privești cu alţi ochi.

Îţi voi da un exemplu.

În calitate de procuror, am cerut în vreo șase cazuri condamnarea la moarte. în perioada îndepărtată a adolescenţei, dacă m-ai fi ˇîntrebat de ce sunt un adept al pedepsei cu moartea, ţi-aș fi răspuns că este un mijloc de a-i descuraja pe cei care se gândesc să ia o viaţă. E posibil să fi susţinut că are un temei biblic. Tânăr fiind, îmi părea just: iei o viaţă, plătești cu viaţa, curmi visurile cuiva,

visurile tale sunt curmate – vedeam un soi de simetrie în asta, iar pentru un adolescent simetria pare un argument suficient.

Pe la douăzeci de ani m-am convins pe mine însumi că nu am dreptate – că pedeapsa cu moartea *nu* este justă și nu are o justificare biblică. Nu m-am convins doar pe mine însumi, ci am încercat să-i conving și pe alţii. Când eram la colegiu în Texas, mama îmi trimitea ziarul local din Spartanburg, ca să rămân la curent cu ceea ce se întâmpla acasă. într-una dintre ediţiile pe care mi le-a trimis era povestea unui procuror local, care cerea condamnarea la moarte a unui bărbat pe nume Jesse Keith Brown. Nu știam nimic despre fapte, nimic despre antecedentele penale ale persoanei acuzate să fi comis crima, nimic despre circumstanţele vieţii victimei și familiei îndoliate. Toate aceste date au o mare relevanţă, dar nu și pentru un tânăr de douăzeci de ani, care căuta acum un alt gen de simetrie decât în adolescenţă. I-am scris aşadar procurorului și l-am rugat să-şi reconsidere decizia de a cere condamnarea la moarte în acest caz.

Scrisoarea era scrisă cu litere de tipar, nu de mână, pe o foaie de caiet și avea un ton politicos, dar mai degrabă concluziv decât analitic. Cum se face că-mi amintesc atât de bine? Pentru că am ajuns mai apoi să candidez pentru funcţia de procuror tocmai împotriva bărbatului căruia îi trimisesem scrisoarea și, cu o săptămână înainte de alegeri, scrisoarea a apărut pe prima pagină a ziarului nostru local. La treizeci și cinci de ani am citit ce credinţe avusesem la douăzeci de ani și am fost consternat de scrisul meu urât, printre altele. Am fost convins că nu mai aveam nicio șansă să fiu ales. Acolo scria negru pe alb că persoana care candidează pentru funcţia de procuror, care va trebui să decidă dacă solicită condamnarea la moarte sau nu a unui acuzat, nu credea în pedeapsa cu moartea pe vremea când era student la colegiu.

Viaţa te face să evaluezi şi să reevaluezi ce crezi şi de ce anume crezi lucrul respectiv. Tânărul de douăzeci de ani

care cugeta la sensul vieţii și al morţii a devenit bărbatul de treizeci și cinci de ani care avea o soţie, doi copii și un gol în suflet după uciderea unui prieten de familie. La treizeci și cinci de ani trăisem sarcina imposibilă de a-i explica unei mame cum și de ce fusese ucis fiul ei, care cooperase ca martor într-un proces legat de droguri, la care eu fusesem procuror. Viaţa este imprevizibilă, oamenii se schimbă și acceptă această schimbare, atâta timp cât le oferim explicaţii plauzibile și chibzuite.

Acum am și eu doi copii de douăzeci și ceva de ani, iar fiica mea studiază dreptul și poartă cu sine același dialog pe care l-am purtat și eu la vârsta ei. Știe că tatăl ei a cerut în calitate de procuror pedeapsa cu moartea în unele cazuri și mai știe că, într-un anumit moment din viaţa mea, nu am crezut în pedeapsa cu moartea, așa că vrea să afle care este poziţia mea astăzi în această chesţiune. Astăzi, la cincizeci și cinci de ani, cred că unele crime sunt atât de infame, iar cei care le-au comis au atâtea antecedente penale și nu au ţinut seama de durerea pe care le-au provocat-o altora, încât pedeapsa cu moartea este pedeapsa adecvată. Să fie acordată cât mai rar? Da. Să fie rezervată pentru crimele deosebit de infame, care fac dovada unei depravări incorigibile din partea acuzatului? Da.

Acesta este punctul în care am ajuns eu în urma propriului proces intern de persuadare și sunt întotdeauna dispus să ascult argumente alternative – chiar dacă sunt argumente pe care mi le aduc chiar eu mie.

Așadar ești capabil să fii persuadat? Ești dispus să asculţi alte argumente, întemeiate pe fapte și logică? Ești deschis pentru un nou mod de gândire sau ascultare? Dacă da, ai făcut pasul cel mai important pe drumul către arta persuasiunii. Dacă nu, întreabă-te cu toată sinceritatea: Ce te-ar *putea* persuada pe tine?

Dacă tu însuţi poţi fi persuadat, înseamnă că ești deschis pentru fapte noi, idei noi, perspective noi. Dacă poţi fi persuadat, nu înseamnă că ești credul, naiv sau slab, ci înseamnă că ai dorinţa și capacitatea de a primi mai

multe informaţii și că nu te limitezi. Dacă poţi fi persuadat, înseamnă că ţi-ai pus întrebările dificile și ai întors un argument pe toate feţele, într-un efort de căutare a adevărului, iar când cauţi adevărul, îţi schimbi deseori perspectiva. Pe de altă parte, dacă vrei doar să câștigi sau să ai dreptate, deseori ești departe de adevăr. Cei care pot fi persuadaţi aleg prima cale – ei caută adevărul și întorc problemele pe toate feţele, ceea ce nu-i face să fie doar mai empatici, ci și mai persuasivi.

Ce este și ce nu este persuasiunea

Sala de judecată este forumul deopotrivă cel mai simplu și cel mai dificil pentru persuadare. E simplu, pentru că juraţii, oamenii pe care încerci să-i persuadezi, *trebuie* să fie deschiși la minte, altminteri nu pot fi juraţi. Este trăsătura indispensabilă pentru această funcţie. Cu cât este cineva mai dogmatic, cu atât e mai puţin probabil ca una din cele două părţi să-l aleagă în juriu.

E dificil, pentru că trebuie să-i persuadezi pe toţi cei doisprezece juraţi și trebuie ˇs-o faci la un nivel foarte înalt. Cu alte cuvinte, trebuie să-i convingi *dincolo de orice îndoială rezonabilă.* Această noţiune este dificil de înţeles și, ca atare, o înlocuim uneori prin sintagma „ferm convins”. Trebuie să-i convingi ferm de unul și același lucru pe toţi cei doisprezece juraţi, pentru a obţine veridictul „vinovat” într-un proces penal.

Ia gândește-te.

În politică, să-i câștigi de partea ta pe 65% dintre oamenii cu care stai de vorbă este considerat un succes *covârșitor.* Devii legendar. Ai șansa să-ţi sculpteze portretul în Muntele Rushmore. Poate ajungi să-ţi vezi faţa pe bancnota de un dolar. Să câștigi în 65% dintre conversaţiile din viaţa ta e tot al naibii de bine. Imaginează-ţi că poţi alege tu restaurantul sau filmul în 65% dintre situaţii. într-o sală de judecată, dacă-i convingi doar pe 65% dintre oameni, ai pierdut. Și să-i convingi pe 99%, tot un eșec e. Ori 100%, ori pierzi.

Așadar, ce-ţi trece prin cap când te gândești la persuasiune? Ce cuvinte îţi vin în minte? Te gândești că

forţezi pe cineva să-ţi adopte poziţia? Te gândești că ieși câştigător dintr-o dispută? Te gândești că aptitudinile tale de dezbatere și retorică sunt cu mult superioare? Eu confundam mai demult persuasiunea cu contrazicerea sau constrângerea, dar după aproape treizeci de ani de când practic arta persuasiunii am o perspectivă total diferită.

Să persuadezi nu înseamnă să constrângi

Să persuadezi nu înseamnă să istovești, să epuizezi pe cineva, până când ajunge, în sfârșit, să gândească la fel ca tine. Există o zicală: „Poţi duce calul la adăpat, dar nu-l poţi sili să bea apă”. Cam la fel se întâmplă când persuadezi pe cineva pe orice subiect de însemnătate. îl „mână” cu declaraţiile și întrebările tale, cu ţinuta, autenticitatea și experienţa ta, pentru ca el să tragă singur concluzia. Deschizi drumul către destinaţia prestabilită de tine, prevăzând până și căi de evadare, iar dacă persoana respectivă continuă să meargă pe drumul acesta, continuă să caute, continuă să vorbească, va ajunge în cele din urmă acolo unde vrei tu ca ea să ajungă, chiar dacă va crede că a fost decizia ei de la bun început.

Să persuadezi cu adevărat înseamnă să înveţi, fără să-ţi dai seama nici tu, nici persoana persuadată cine este profesorul și cine este elevul.

Să persuadezi nu înseamnă să dezbaţi

Contrar părerii multora, cei mai pricepuţi la dezbateri nu sunt neapărat și cei mai pricepuţi politicieni, nu sunt cei mai pricepuţi avocaţi și, în mod cert, nu sunt cei mai pricepuţi să persuadeze. Dezbaterea este o știinţă. Persuasiunea este o artă. într-o dezbatere te uiţi la ceas ca să știi când îţi va veni rândul să vorbești. Când persuadezi nu ai nevoie de ceas; un simţ anume îţi spune când se ivește o breșă și un simţ și mai ascuţit îţi spune când să pătrunzi în acea breșă. într-o dezbatere contează cine vorbește cel mai bine. în persuasiune contează cine ascultă cel mai bine. Ted Cruz poate fi considerat foarte abil în dezbaterile politice. La fel și Elizabeth Warren. Ei îşi structurează argumentaţia într-un mod aproape știinţific. Par să cunoască foarte bine faptele și sunt încrezători în

aptitudinile lor retorice.

Congresmenii pe care i-am considerat eu cei mai persuasivi n-ar câştiga concursuri de dezbatere, dar nici n-ar *participa* la vreunul. Kevin M𝒞ˣCarthy era persuasiv, fiindʃɚ știam că va fi sincer cu privire la legislaţia pe care o discutam, chiar dacă asta însemna că nu puteam vota cum voia el. John Rateliffe era persuasiv, fiindʃɚ era dispus să ia în considerare posibilitatea unei căi mai bune de a atinge un ţel comun. Elise Stefanik era persuasivă, fiindʃɚ era modestă, chibzuită și autentică. Peter Welch era persuasiv, fiindʃɚ era un ascultător atât de bun, activ și dedicat. Jim Himes era persuasiv, fiindʃɚ ceda teren la nevoie şi căuta activ zone de concordantă.

La fel se întâmplă și în viaţă. Oamenii cei mai capabili să ne miște fac deseori greșeli gramaticale, spun glume răsuflate ori se încurcă în prezentările lor Powerpoint, dar sunt reali. Sunt autentici.

În sala de judecată nu mă temeam de cei mai deștepţi avocaţi ai apărării. Nu mă temeam de cei mai zgomotoși avocaţi ai apărării. Nu mă temeam de acei avocaţi ai apărării care cunoșteau cel mai bine regulile probatoriului. Mă temeam de acei avocaţi ai apărării care creau o legătură personală cu juraţii și care îi făceau să creadă că nu-i vor induce niciodată în eroare în mod intenţionat, precum și de acei avocaţi ai apărării care aveau un simţ înnăscut pentru detectarea întrebărilor juriului, chiar și atunci când juriul nu le verbaliza. între aptitudine și autenticitate, alege autenticitatea. între superioritate tehnică și farmec personal, alege farmecul personal. între dezbatere și persuasiune, alege persuasiunea.

Să persuadezi nu înseamnă să te cerţi/să te contrazici

Cunosc o mulţime de oameni care știu să se certe. Ei pot transforma cea mai plăcută dintre cine într-un câmp de luptă, pentru că le place pur și simplu să se certe. Să te cerţi înseamnă să faci o declaraţie după alta, deseori pe un ton ridicat, deseori întrerupându-l pe cel cu care pretinzi să comunici. Cearta nu este persuasiune – cearta este

ceartă. Certurile nu pot fi câştigate și nu simt menite să fie câştigate. Certurile sunt menite să încingă spiritele și, chiar dacă sunt inevitabile în viaţă, nu înseamnă că nu trebuie reduse la minimum. Dezirabilă și cu un efect pe termen mult mai lung este acea comunicare frumoasă, care-i mișcă pe toţi cei implicaţi.

Cearta nu-și are locul nici în pledoaria finală, în acele ultime enunţuri făcute într-o sală de judecată. îi miști pe juraţi spunându-le o poveste. Te străduiești să-i miști pe niște oameni care, cu câteva zile în urmă, nu te cunoșteau nici pe tine, nu se cunoșteau nici între ei, să-i miști către găsirea unui consens într-o atmosferă de negativitate și durere. Nu vor să ţipi la ei. Vor să fie convinși. Nu vor să le ţii predici. Vor să fie lămuriţi. Nu vor să le spui ce să facă (oamenii se împotrivesc în mod firesc acestui lucru). Vor să fie conduși de către cineva în care au încredere, într-o direcţie în care se gândesc oricum să meargă ori vor un motiv să-și schimbe cursul gândirii, bazat pe fapte și logică.

Fiind[există o diferenţă clară între putere și influenţă. Poate ai *puterea* de a-ţi obliga fiul sau fiica să stea acasă într-o seară de vineri. Dar *influenţa* poate avea efecte mai bune, cu rezultate pe termen mai lung (și atunci vei avea copii care – așteaptă și ai să vezi – o să te *pla*că [u adevărat).

E doar o chesţiune de timp până când certurile ne ajung din urmă. Sunt inevitabile. Se poate întâmpla să avem o zi proastă, se poate întâmpla ca interlocutorul nostru să ne facă viaţa imposibilă. Dar putem trăi mai bine dacă înlocuim cearta cu persuasiunea. Indiferent dacă vrei să convingi pe cineva să adopte o perspectivă diferită asupra unor comunităţi, dacă vrei să-i vinzi unui coleg sceptic un proiect, dacă vrei să-l convingi pe cel care stă lângă tine în avion să faceţi schimb de locuri, ca să poţi sta lângă soţul tău sau soţia ta, dacă vrei să-i faci pe părinţii tăi să admită că Bono este un adevărat poet, viaţa îţi oferă nenumărate ocazii de a persuada.

Să persuadezi înseamnă să înaintezi pas cu pas

Gândește-te la persuasiune ca la o schimbare. Gândește-te la persuasiune ca la o mișcare. Gândește-te la persuasiune ca la o înaintare pas cu pas. Despre scară, despre ceea ce poate fi efectiv măsurat, vom vorbi mai târziu (în Capitolul 5, mai exact), deocamdată reţine doar atât: Persuasiunea înseamnă migrarea într-un loc diferit.

Convertirile depline sunt posibile – și poate li se acordă exagerat de multă atenţie –, dar sunt rare. Există oameni care renunţă la niște convingeri religioase profunde în favoarea altora. Există oameni progresişti care devin conservatori și conservatori care devin progresişti. Există fani ai echipei Dallas Cowboys care devin fani ai echipei Washington Redskins, deși eu am cunoscut unul singur la viaţa mea și, din nefericire pentru mine, acela a fost chiar tatăl meu.

Vei avea mai mult succes în schimbările mici, mișcările mici, atragerile și respingerile subtile.

Să persuadezi înseamnă să-ţi convingi soţia să urmărească un eveniment sportiv în locul unei comedii romantice. Să persuadezi înseamnă să faci în așa fel încât, dacă în gospodărie se instalează un canal de sport, să se instaleze și canalul Hallmark. Să persuadezi înseamnă să-ţi convingi șeful să-ţi acorde un comision care să-ţi răsplătească munca grea, nu doar o simplă creștere a salariului care să-ţi reflecte longevitatea. Să persuadezi înseamnă să-ţi convingi copilul adolescent să vină acasă seara la ora 10 în loc de 11, fiind[ɔ a doua zi are un program încărcat. Acestea sunt deciziile și mișcările din care este constituită viaţa: pași mici, cu care se înaintează de la neutralitate la o poziţie nouă, de la o poziţie veche la una nouă ori pur și simplu la o nouă perspectivă asupra unui subiect familiar.

În politică, mișcarea este în mod tipic *foarte* redusă. Aceasta este realitatea în mediul nostru politic actual. Persuasiunea absolută este dificil de realizat. Există excepţii notabile, dar capacitatea de a persuada este redusă, fiind[ɔ disponibilitatea de a fi persuadat este

redusă.

Kyrsten Sinema este o senatoare progresistă din Arizona. Democrată până în măduva oaselor. Mai este remarcabilă și prin faptul că poate fi persuadată. Când eram amândoi în Camera Reprezentanţilor, senatoarea Sinema venea să mă caute în sala plenară, se așeza lângă mine și spunea:

— Mă gândesc să votez în favoarea acestui proiect de lege. Hai să vorbim despre el.

Era realmente indecisă și dispusă să ia în considerare și argumentele opuse. în schimb se aștepta să fie ascultată fără prejudecată, când oferea propria perspectivă asupra unei chesţiuni. Mai existau și alţi membri ai Congresului care încercau să persuadeze sau erau dispuși să fie persuadaţi. Dar era un lucru rar (și îmbucurător).

Dacă potenţialul pentru o schimbare politică semnificativă este scăzut în Congres, este probabil să fie scăzut și în casele noastre, când subiectul are un caracter politic evident. De exemplu, toată lumea – părinţi și copii deopotrivă – este de acord asupra nevoii de educaţie și a puterii educaţiei. Dar egalitatea în accesul la educaţie, cine stabilește planurile de învăţământ, în ce măsură colegiul ar trebui să fie „gratuit” (și definiţia acestei „gratuităţi”) – ei bine, când e vorba despre aceste subiecte, consensul se risipește rapid. O conversaţie despre educaţie, întemeiată pe fapte și respect reciproc, poate și trebuie să fie purtată, dar este mult mai dificil să persuadezi atunci când în discuţie nu mai este atât puterea educaţiei, cât mai degrabă cine să plătească pentru educaţie, fiind[ɔ~ acest subiect este perceput ca având o dimensiune politică.

În viaţa reală persuadăm tot timpul, conștient ori inconștient. *Mâncăm acasă ori în oraș? Ne mutăm pe o altă stradă ori în alt oraș? Ne luăm un câine ori o pisică? Poţi să tunzi (în sfârșit) iarba? Vrei să asculţi cântecul acesta?* E mult mai dificil să schimbi opinia cuiva despre reforma sistemului de justiţie penală, de exemplu.

Când încerci să persuadezi pe cineva pe un subiect

faţă de care are deja o poziţie fermă, este important să cunoști datele subiectului și să ajungi să-ţi cunoști ascultătorii și ce contează pentru ei. Tim Scott mi-a prezentat date și probe care m-au făcut să-mi reconsider poziţia și, fiind[ɔ- mă cunoștea pe mine și-mi cunoștea poziţia faţă de reforma sistemului de justiţie penală, mi-a putut adresa întrebări subtile, care mi-au solicitat permanent atenţia faţă de acest subiect. M-a mișcat cu adevărat, iar aceasta este cea mai bună – și poate singura – cale de a persuada.

Lumea ar fi mai liniștită și mai puţin ostilă dacă am înlocui dorinţa de a ţipa cu dorinţa de a fi ascultaţi, dacă am înlocui dorinţa de a câștiga o dispută cu dorinţa de a-l mișca pe cel care caută cearta și dacă ne-am adresa nouă înșine întrebările cele mai dificile.

Capitolul 3

Cunoaşte-ţi obiectivul, cunoaşte faptele, cunoaşte-te pe tine însuţi

Juriul de 30 de minute

Dana Satterfield era o mamă şi o sotie tânără şi frumoasă. Ţinea un salon de coafură în Roebuck, Carolina de Sud. Era o femeie muncitoare, îndrăgită de familia și clienţii ei.

Prima imagine a Danei pe care am văzut-o a fost cea a corpului ei neînsufleţit, parţial dezbrăcat, atârnat de cureaua unei truse cosmetice de boilerul din baia salonului ei, pe care-l amenajase în casa ei mobilă.

Dana a fost ucisă în iulie 1995. Cazul a rămas nerezolvat vreme de un deceniu. îmi amintesc foarte bine ziua în care șeriful Chuck Wright m-a sunat să-mi spună că, după mai bine de zece ani de la uciderea Danei, erau pregătiţi să aresteze pe cineva.

— Trey, stai jos? a întrebat.

Nu stăteam. Plecasem din oraș împreună cu niște prieteni la un turneu de golf, dar amicul meu, șeriful Wright, nu m-a lăsat să mă așez, ci mi-a strigat în telefon:

— Ne pregătim să arestăm pe cineva în cazul Danei Satterfield!

În 1995, când a fost ucisă Dana, Chuck Wright nu era șerif, iar eu nu eram procuror, dar nu exista om în nordul Carolinei de Sud care să nu fi cunoscut cazul. A fost subiectul predilect al presei după descoperirea cadavrului ei. Au circulat tot soiul de teorii trăsnite despre cine o ucisese, inclusiv teorii despre soţul ei și zvonuri despre un politician local. Din nefericire, cazurile de omor nu sunt rare. Dar uciderea unei tinere în propriul ei salon, într-o regiune adormită a comitatului nostru, în apropierea unei șosele principale? Era un lucru rar. Și, cu cât rămânea cazul mai multă vreme nerezolvat, cu atât mai multe zvonuri ne inundau orașul și cu atât mai mult dura coșmarul pentru familia ei.

Jonathan Vick a fost arestat pentru uciderea Danei. La vremea comiterii crimei trebuie să fi avut șaptesprezece ani – un elev în ultimul an de liceu. Nu avea antecedente penale, dar ADN-ul lui fusese găsit în salonul Danei. De ce? De ce se aflase acolo? Se cunoșteau? Cum va folosi avocatul apărării faptul că Dana și soţul ei avuseseră la vremea respectivă probleme conjugale? Unde se afla femeia agent de vânzări, care susţinea că văzuse pe cineva ieșind în fugă din salon în jurul orei când fusese comisă crima? Mai putea fi găsită după zece ani? Mai trăia? Ce să facem cu sutele de indicii și ceilalţi nenumăraţi suspecţi care fuseseră investigaţi cu mai mult sau mai puţin succes? Și, mai mult decât orice altceva, cum să trecem peste nota din dosarul anchetatorului principal, care spunea: „Jonathan Vick nu a comis această crimă”?

Cu toţii am întâlnit la viaţa noastră oameni care ajung să fie preocupaţi până la limita obsesiei de anumite lucruri. Obsesia de a fi admis la o anumită școală. Obsesia de a câștiga afecţiunea unui anumit tânăr sau a unei anumite tinere. Obsesia unui anumit job, a unei anumite mașini sau relaţii. Este o linie de demarcaţie destul de subţire între stăruinţă şi obsesie. Dacă există un lucru de care ar fi de înţeles să fii obsedat, acesta ar fi să-i faci dreptate unei mame tinere, ucise la locul ei de muncă de către un necunoscut de șaptesprezece ani.

Procesul a fost stabilit pentru toamna anului 2006, aşadar am avut la dispoziţie cam un an între arestare și proces. Am petrecut acel an încercând să aflu toate datele posibile despre Dana și cazul ei. Și am petrecut și mai mult timp încercând să anticipez ce va face apărarea pentru Jonathan Vick.

Pe vremea aceea, cam pe la jumătatea primei decade a secolului XXI, părinţii mei obișnuiau să ne invite vara o săptămână la mare. Copiii mei aveau pe atunci treisprezece, respectiv nouă ani. Nu încape îndoială că le plăcea să se joace pe plajă, să sară în valuri, să construiască castele de nisip împreună cu mama lor. Dar în săptămâna aceea parcă au avut un singur părinte: pe mama lor, pe soţia mea. Fizic eram și eu desigur prezent. Dar nu eram *cu adevărat* prezent. Mă lăsam absorbit de dosarul pe care-l luam cu mine la plajă, pentru ca mai târziu, la toamnă, să pot face treabă bună pentru Dana Satterfield și familia ei. Am lucrat întotdeauna pe brânci pentru toate cazurile mele, mai ales pentru cazurile de omor. Dar pentru niciun alt caz nu am lucrat la fel de mult ca pentru cel al uciderii Danei Satterfield. Unul dintre motive era că știam că apărarea îl va acuza pe soţul ei și că nu există nimic mai rău pe lume decât să-ţi pierzi soţia și apoi să fii acuzat pe nedrept de moartea ei. Un alt motiv erau copiii Danei, îndeosebi fiica ei, Ashley, devenită între timp o tânără femeie, a cărei viaţă fusese marcată pentru totdeauna de cazul nerezolvat al uciderii mamei ei. Dar am muncit în primul rând pentru Dana, fiind[ɔ și eu mi-aș dori ca cineva să muncească din greu, dacă o persoană dragă mie ar fi ucisă, atacată, parţial dezbrăcată și atârnată de un boiler, cum fusese ea.

Am devenit obsedat. Petreceam ore întregi încercând să scot la iveală şi să adun cea mai mică informaţie. Fiecare drum cu mașina, fiecare deplasare pe terenul de golf, fiecare moment liber era o ocazie de a recapitula faptele, de a mă pregăti să le prezint, de a anticipa orice urmare posibilă – orice cuvânt care ar ieși pe gura avocatului apărării sau a lui Jonathan Vick – și de a-mi

concepe dinainte reacţia sau riposta adecvată.

Ore în șir m-am întrebat:

ADN-ul lui Vick era pe burta ei, dar nicăieri altundeva – cum ajunsese acolo?

Va pretinde Vick că era o înscenare ori că se făcuse o greșeală în analiza datelor de la locul faptei? Va spune că era un client și că ADN-ul rămăsese acolo de la o vizită anterioară? Va spune că făcuseră sex de comun acord și că „adevăratul asasin” venise cu siguranţă mai târziu?

Cum să abordăm subiectul problemelor conjugale? Eu eram convins că soţul Danei nu avea nicio legătură cu uciderea ei.

Convins. Eram convins și de faptul că, datorită staturii lui, i-ar fi fost practic imposibil să se strecoare printr-un gemuleţ al autorulotei și să iasă de acolo cum ieșise ucigașul. Dar cum să conving un juriu de acest lucru și cum ˟s-o fac într-un mod respectuos, dar temeinic și sincer? Trebuia să-i adresez întrebări dure soţului Danei. Cum să i le adresez, fără să-l fac să pară lipsit de empatie? Cum ˟s-o fac încă de la începutul procesului, pentru ca juriul să nu creadă că ascund ceva? De obicei e mai bine să dezvălui tu, ca procuror, informaţiile potenţial negative și să nu aștepţi ˟s-o facă avocatul apărării, fiind[ɔ astfel câştigi încrederea juriului. Se cheamă „dezamorsare”, dar cum să procedez în acest caz concret?

Unde erau amprentele? Amprentele lui Vick nu se găsiseră nicăieri în salonul de frumuseţe. Procurorii și poliţiștii știu că nu-ţi lași întotdeauna amprentele pe ceea ce atingi și că unele amprente se păstrează un timp îndelungat, dar un jurat obișnuit se uită la seriale precum *Crime și investigaţii* și *Lege și ordine,* în care probele criminalistice sunt decisive. La asta se vor aștepta – la probe criminalistice –, aşadar cum le îndeplinim așteptările sau cum le explicăm diferenţa între film și viaţă?

Ce facem cu părul? Pe cadavrul Danei fuseseră găsite fire de păr care nu-i aparţineau lui Vick. Ce însemna acest lucru? Dana îşi ducea hainele la spălătorie? De acolo să fi provenit firele de păr? întărește acest fapt poziţia apărării,

potrivit căreia ar fi existat probleme conjugale, și-l obligă pe procuror să ia în considerare alţi ucigași potenţiali, care să fi avut un mobil? Subiectul firelor de păr de pe cadavrul victimei trebuia abordat, dar cum? Prezenţa unor fire de păr pe cadavrul Danei, care nu-i aparţineau lui Vick, era nespus de dificil de explicat.

Îmi amintesc foarte bine cum stăteam pe veranda acelei case de la mare și mă tot uitam la fotografiile de la locul crimei. *E ceva aici, trebuie doar să găsesc lucrul respectiv.* între timp, ceilalţi doi procurori care se ocupau de caz împreună cu mine – Barry J. Barnette și Cindy S. Crick – făceau și ei același lucru. Barry avea mintea unui om de știinţă, un lucru necesar mie, care aveam mintea unui artist. Cindy excela în ambele. Aveam nevoie de Cindy și de talentul ei în sala de judecată, dacă apărarea ar fi susţinut că Vick și Dana făcuseră sex de comun acord, înainte să vină „adevăratul ucigaș”. Aflaserăm atât din fotografiile de la locul faptei, cât și în urma autopsiei că Dana fusese la menstruaţie în momentul uciderii ei. Puteam convinge juriul că nu era momentul potrivit pentru o tânără mamă și soţie să facă sex cu un client de șaptesprezece ani, în salonul ei de coafură, pe podeaua din baie, când era la menstruaţie?

Și atunci le-am văzut: fotografiile cu podeaua din baie, pe care le făcuseră poliţiștii în seara crimei. Baia era în capătul opus al salonului, faţă de locul în care-și tundea Dana clienţii. Cadavrul ei era în partea superioară a fotografiei, dar privirea mea era atrasă de partea inferioară. Chiar lângă ușă. Păr. Fire de păr. Dar nu șuviţele de păr pe care te-ai aștepta să le vezi pe jos într-un salon de coafură. Era păr pubian, pe care te-ai aștepta să-l vezi pe jos într-o toaletă publică. Găsisem. Aveam explicaţia de ce fusese găsit păr pubian pe cadavrul Danei, și care nu-i aparţinea lui Vick. Firele de păr erau greu de distins. Fotografia trebuia mărită pentru proces. Dar firele erau acolo și acesta era răspunsul la cea mai spinoasă problemă cu care ne confruntam în acest proces. Dana fusese târâtă pe podeaua băii până la boiler și de acolo

provenea părul pubian găsit la autopsie pe cadavrul ei. Nu era părul ucigașului. Era păr care i se lipise Danei de corp, când ucigașul o târâse pe jos.

Știam că Jonathan Vick o omorâse pe Dana Satterfield. Dar mai știam și că omuciderea nu este, în mod obișnuit, prima infracţiune pe care o comite un băiat de șaptesprezece ani. Atunci de ce o făcuse? Ce informaţii ne lipseau care ar fi explicat de ce prima lui crimă fusese uciderea brutală a unei tinere mame?

Și apoi mai era nota aceea din dosar: *Jonathan Vick nu a comis această crimă.* Părea categorică. Și nu-i aparţinea mamei acuzatului. îi aparţinea anchetatorului principal din acest caz. Cum ne descurcam cu faptul că anchetatorul se înșelase amarnic?

Și ce era de făcut cu toate celelalte piste urmărite în ultimii zece ani? Poliţia stătuse de vorbă cu nenumărat! martori. Stătuse de vorbă chiar și cu Vick – imediat după omor –, dar nu-l considerase suspect. Cum explicăm temeinicia anchetei, fără să trezim îndoiala rezonabilă că poate vreunul dintre ceilalţi „suspecţi” comisese crima? în fond, nota anchetatorului principal spunea că nu o comisese Vick.

Juriul ˇs-a decis în mai puţin de treizeci de minute. într-un timp mai scurt decât o pauză de prânz sau de ţigară.

Faptul că juriul dăduse un veridict în mai puţin de treizeci de minute însemna că n-ar fi fost nevoie să mă las absorbit de cazul Danei Satterfield un an întreg. Treizeci de minute însemna că-mi făcusem griji degeaba vreme de mai bine de un an. Sau poate că era exact invers. Poate tocmai fiind[ɔ petrecusem un an din viaţă cercetând, pregătind, anticipând și bătându-mi capul cu fiecare argument și contraargument, în timpul fiecărui drum cu mașina, fiecărui duș, fiecărei plimbări, poate de aceea juraţii avuseseră nevoie de mai puţin de treizeci de minute pentru a decide după zece ani că, într-adevăr, Jonathan Vick o omorâse pe Dana Satterfield.

Jonathan Vick a fost declarat vinovat și condamnat la

închisoare pe viaţă.

Nu am câştigat cazul Danei Satterfield în pledoaria finală din faţa juriului. L-am câştigat în toate lunile de dinainte. Luni în care noi, cei trei procurori, ne-am suspendat vieţile personale, pentru a afla mai multe decât oricine altcineva despre ceea ce se petrecuse în ultima seară din viaţa Danei și pentru a ne pregăti apoi să prezentăm toate acestea într-un mod cât mai eficient, unui juriu format din douăsprezece persoane care nu știau nimic despre acest caz.

Știi de ce anume vrei să persuadezi pe cineva? Vreau să spun, știi *cu adevărat?* Cunoști problema? Ai studiat-o temeinic, ai examinat fiecare aspect al ei, ai întors-o pe toate feţele? Dacă vrei cu adevărat să miști pe cineva către un nou mod de a gândi, nu trebuie să cunoști doar ceea ce speri să realizezi cu eforturile tale persuasive, ci trebuie să cunoști problema, tiparul faptelor sau credinţele în care încerci să obţii mișcarea.

Oamenii care trăiesc cu mine și lucrează cu mine știu care este zicala mea preferată. Se strâmbă când presimt că o voi cita pentru a infinita oară: „Șansa favorizează mintea pregătită”. Louis Pasteur a spus-o și este adevărată. Rareori lucrurile se întâmplă pur și simplu. Rareori ai „norocul” să dai peste ceva. Viaţa răsplătește pregătirea. Nu e o garanţie că vei reuși, dar e cea mai bună cale posibilă de a te asigura împotriva eșecului. Și cu ce începe șansa? Cu strângerea datelor și a faptelor.

Lămurește-ţi faptele

Un fapt este ceva ce există realmente, un lucru a cărui realitate este obiectivă. Uneori faptele pot fi dovedite, alteori nu (ceea ce este frustrant, dar nu mai puţin adevărat). Un fapt care nu poate fi dovedit îţi afectează capacitatea de a persuada, dar nu înseamnă că este mai puţin existent. Așadar, care sunt faptele? Poţi face distincţie între fapt și credinţă? între fapt și opinie? între fapt și teorie? între fapt și sentiment? Toate acestea simt componente esenţiale ale vieţii, dar faptele sunt cel mai important fundament pe care îţi clădești o argumentaţie

ori o poziţie câştigătoare.

Dacă ţelul tău este de a persuada, trebuie să ai o cunoștinţă deplină a faptelor. Ţi-ai făcut temele? Ai făcut distincţie între *sentimentele* tale cu privire la rata fiscală și *faptele concrete* referitoare la rata fiscală? Ai făcut distincţie între ceea ce crezi tu despre o diplomă în sociologie și faptele concrete referitoare la ceea ce se poate sau nu se poate face cu o asemenea diplomă? Sociologia este un domeniu foarte bun pentru specializare sau obţinerea unei diplome. Dar dacă cineva din viaţa ta afirmă:

— Cine a absolvit colegiul cu o diplomă în sociologie se descurcă mai bine la facultatea de drept decât cei cu alte diplome, se poate afla dacă faptele, realitatea îi confirmă sau îi dezmint afirmaţia.

Dacă cineva spune: „Cred că sociologia te pregătește cel mai bine pentru studiul dreptului”, este perfect în regulă să creadă asta, dar mai presus de credinţa lui stau faptele.

Dacă cineva spune: „Am sentimentul că cei care au obţinut deja o diplomă în sociologie se descurcă foarte bine la facultatea de drept”, e perfect în regulă să simtă asta, dar, indiferent cât de puternic ar fi sentimentul său, tot este inferior faptelor, ba chiar aș spune că este inferior unei credinţe.

Așadar, cunoști faptele? îţi analizezi poziţia sau credinţa înainte de a o afirma? Cum faci asta? Cum îţi analizezi poziţia înainte de a o adopta?

Ca să fiu sincer, când eram mai tânăr, majoritatea lucrurilor în care credeam erau lucruri în care părinţii mei sau alţi adulţi îmi spuseseră să cred. Părinţii mei sunt oameni inteligenţi și conștiincioși, prin urmare am presupus că poziţia lor era cel puţin bine intenţionată, chiar dacă se întemeia pe credinţe, sentimente sau opinii, spre deosebire de fapte. Tata era medic, o profesie în care faptele concrete sunt centrale, și drept urmare ţinea mult ca poziţiile lui să fie susţinute de fapte. Pe lângă asta, părinţii mei sunt amândoi conservatori și credincioși, ceea

ce reprezintă o combinaţie de fapte, credinţe, opinii și sentimente. Toate acestea sunt vrednice de a fi evaluate, reconsiderate și reorganizate. Dar, când am devenit adult, mi-am dat seama că mie îmi este cel mai ușor să confirm ori să contrazic prin fapte, așa că am preferat să mă concentrez asupra lor.

În 1650, Oliver Cromwell a implorat sinodul Bisericii Scoţiei să se distanţeze de jurământul său de loialitate faţă de cauza regalistă, cu cuvintele:

— Vă implor, în numele intestinelor lui Hristos[4], gândiţi-vă că este posibil să vă înșelaţi.

Cu alte cuvinte: *Luaţi în calcul posibilitatea îndepărtată că nu aveţi dreptate.* Nu știu ce să zic despre implorarea în numele intestinelor cuiva, dar oricum este un sfat demn de urmat. Cât de frecvent ne reevaluăm poziţiile? Cât de frecvent ţinem cont de informaţii noi, când luăm o decizie? Uneori, un singur fapt îţi poate schimba întreaga perspectivă asupra unei probleme.

Dacă îţi este cunoscut faptul că cineva a lovit pe altcineva, tragi poate o concluzie. Dacă adaugi faptul că a făcut-o în legitimă apărare, tragi poate o altă concluzie. Dacă adaugi faptul că a lovit ca să apere un copil sau o altă persoană vulnerabilă, tragi probabil o cu totul altă concluzie. Faptele au un impact asupra concluziilor. Faptele există întotdeauna cu condiţia să fie descoperite, dacă nu – sau până când nu – sunt cunoscute și procesate toate faptele: aşadar trebuie să continui să le descoperi.

De fiecare dată când mă pregătesc să prezint un fapt sau să fac o declaraţie, mă supun unui anumit proces și merită să te gândești dacă procesul acesta sau paradigma aceasta nu ar funcţiona și în cazul tău. Dacă nu, creează-ţi propriul proces. Dar este important să treci printr-un

---

4 La vremea aceea, cuvântul *intestine* reprezenta o metaforă pentru milă/îndurare.

Chambers English Dictionary (1990) spune: **intestin...** *(la pl.):* inimă, milă, tandrețe (se presupunea că emoțiile își au sediul în zona intestinelor).

WordRef Dictionary spune: **intenstin** (plural, arhaic) ansamblul emoțiilor, în special legate de milă și empatie.

Cu alte cuvinte, Cromwell spune: *Vă implor, pentru mila lui Hristos, gândiți-vă că este posibil să vă înșelați. (N.t.)*

proces, ca să ajungi la o concluzie și să afli ce speri să realizezi cu acea concluzie.

Întâi mă întreb: *Ce știu?*

Apoi: *De unde știu?*

Iar la urmă: *Care sunt limitele a ceea ce știu?*

Același lucru este valabil și pentru credinţe.

Ce cred?

De ce cred?

Ce alte opţiuni am luat în considerare?

Să luăm ca exemplu un subiect despre care oameni rezonabili pot să aibă și chiar au păreri diferite: creditul fiscal acordat părinţilor care vor să-și trimită copiii la o școală privată. Ce știi despre acest subiect? Care este sursa informaţiilor tale?

Ce dovezi există că este mai bine pentru elevi să-și poată alege școala la care vor învăţa? Ce impact are creditul fiscal asupra școlilor publice? Consideri că școlile publice sunt o infrastructură de care beneficiază o mare parte din comunitate, indiferent dacă învaţă la ele sau nu? Dacă ai o concluzie cu privire la această variantă de alegere a școlii, ai o concluzie și cu privire la creditul fiscal, dacă ar trebui să fie suplimentar sau suplinitor? Cu alte cuvinte: dacă îţi trimiţi copilul la o școală privată, impozitele tale ar trebui să meargă tot către educaţia publică ori ar trebui să primești credit pentru fiecare dolar pe care-l plătești, pentru a-ţi trimite copilul la ce școală vrei tu? Este mai bine pentru copilul tău, este mai bine pentru alţi copii? Este mai bine pentru comunitate? Este responsabilitatea ta?

Eu nu știu care este perspectiva mea asupra acestui subiect. Eu văd ambele laturi ale problemei. Cel mai bun prieten al meu din politică, Tim Scott, a studiat problema detaliat și are un interes păţimaș faţă de tot ceea ce ţine de opţiunea educaţională. Cea mai bună prietenă a mea din viaţa de zi cu zi, Terri, predă la clasa întâi la o școală publică. Sunt probabil într-o oarecare măsură subiectiv, datorită influenţei pe care o are Terri asupra mea, dar pot face totuși efortul de a aduna faptele în mod obiectiv și a

trage apoi concluzii rezonabile de pe urma lor.

Generaţia noastră nu are nicio scuză când e vorba să adune faptele. Să fim serioși! Informaţiile sunt disponibile pe telefoanele noastre. ˇS-au dus vremurile când părinţii noștri îşi actualizau periodic colecţia de enciclopedii. ˇS-au dus vremurile când așteptai să te duci o dată pe lună la biblioteca publică. Informaţiile sunt disponibile. Instantaneu.

Tratate savante. Studii. Lucrări academice. Manuale. Surse respectabile. Avem acces instantaneu și direct la rapoartele experţilor din diverse domenii. Niciodată nu ne-a fost mai ușor să aflăm faptele. Să faci distincţie între ceea ce este și ceea ce nu este cu adevărat un fapt poate constitui o provocare, dar timpul pe care-l investești făcând distincţie între ceea ce este și ceea ce nu este adevărat din punctul de vedere al faptelor nu este un preţ prea piperat, dacă ţelul tău este să comunici cu acurateţe și eficienţă. Acces la informaţie și o minte sceptică – de atâta ai nevoie, iar ambele ar trebui să-ţi fie disponibile.

Se întâmplă deseori ca doi oameni să privească exact aceleași fapte și să tragă de pe urma lor concluzii diametral opuse. Tocmai de aceea trebuie să cultivăm arta persuasiunii. Dacă toţi ne-am uita la aceleași fapte și am trage aceleași concluzii, probabil n-am mai fi o familie, o comunitate sau o ţară împărţită în două. Există o diferenţă între a strânge informaţii și a comunica eficient acele informaţii. Cunoaştem cu toţii oameni care sunt experţi în anumite subiecte, dar nu ne-ar putea convinge nici măcar să intrăm în casă în timpul unei furtuni. Faptele nu sunt identice cu persuasiunea, dar, fără să fi adunat înainte dovezile necesare, probabil nu vei persuada niciodată într-un mod eficient și consecvent. E frustrant de adevărat că uneori există „dovezi” de ambele laturi ale unei probleme. După cum îmi place mie să-i spun fiicei noastre Abigail:

— Există o dovadă că pământul este plat, fiind[ɔ locul în care stau eu acum pe el este cu siguranţă plat.

Dar din motive nenumărate şi evidente n-aş vrea să dezvolt această dovadă într-o argumentaţie convingătoare.

În ce scop și cu ce intenţie

Așadar, cunoști faptele, ai tras concluziile și ești pregătit să porţi o discuţie cu cineva care fie nu cunoaşte subiectul, fie îl cunoaşte, dar are altă perspectivă asupra lui. Ce faci?

Trebuie să te întrebi: *Care este scopul tău?*

Înainte de a deschide gura – înainte de a adresa cuiva o întrebare – trebuie să te supui pe tine însuţi unui interogatoriu amplu și judicios. Trebuie să-ţi răspunzi la următoarele întrebări:

Vrei să provoci, să alimentezi ori să stingi un incendiu?

Vrei să convertești persoana respectivă la modul tău de gândire?

1. Te-ai declara mulţumit dacă interlocutorul tău ˇs-ar alege în urma discuţiei doar cu o perspectivă diferită sau nouă și ˇs-ar declara de acord să reexamineze problema?

Vrei să cădeţi de acord în anumite puncte și să acceptaţi faptul că sunteţi în dezacord în altele? Dacă da, în care puncte ai fi dispus să cedezi?

Vrei doar să te cerţi?

Dacă nu-ţi cunoști scopul, e aproape sigur că nu-l vei atinge. Dacă intri într-o discuţie fără să știi ce vrei să realizezi, probabil nu vei realiza nimic productiv. Așadar, ce speri să poţi face? Să educi? Să convertești? Să persuadezi în mod subtil? Să înfurii?

Așadar cunoști faptele.

Îţi cunoști și scopul.

Acum cunoaşte-te *pe tine însutii*

Cum ai de gând să-ţi structurezi argumentaţia? începi cu cel mai bun fapt concret pe care-l ai ori creezi un crescendo către final, potrivit principiului a ceea ce experţii numesc recenţă, și anume credinţa că oamenii se lasă persuadaţi mai degrabă de către cine a vorbit ultimul. Oameni mult mai deștepţi decât mine discută dacă e mai bine să ai o introducere bună sau un final bun într-o argumentaţie. Aproape toţi îţi vor spune însă că nu ai voie să-ţi îngropi undeva la mijloc faptele concrete sau argumentele cele mai bune. Eu ţi-aş recomanda să începi

cu cel mai bun fapt concret pe care-l ai. Continuă cu faptul sau argumentul aflat pe locul trei și păstrează-ţi-l pe cel de pe locul doi pentru când îţi va fi cel mai necesar. Așa încerc eu să procedez. Seamănă cu jocul de cărţi. Nu pui pe masă regele de care, dacă asul de care nu este încă pe masă sau în mâna ta. în persuadare, pentru că îţi dai singur cărţile, ai și regele, și asul, începe cu asul, joacă apoi regina și păstrează-ţi regele pentru momentul când vei avea nevoie de un fapt concret cu adevărat bun, pentru a riposta sau pivota.

Cunoști faptele. Știi care sunt cele mai importante, cele mai convingătoare și cele mai capabile de a persuada. Le-ai așezat în ordinea priorităţilor. Ţi-ai anticipat punctele slabe sau lacunele de cunoaştere – fiecare argument și contraargument a fost deja bine chibzuit – și ai un plan cum să ţi le aperi sau cum să argumentezi fără ele. Te-ai gândit bine care e scopul tău, obiectivul tău și calea cea mai probabilă să te conducă acolo.

Și acum, la final, cum vei ști că ai ajuns? Ţi-ai definit în sinea ta succesul? Ai un obiectiv cognoscibil și vizibil? Uneori, obiectivul este limpede ca lumina zilei, de exemplu un anumit veridict în sala de judecată sau câştigarea alegerilor în politică, în viaţa reală, succesul este mai dificil de definit, fiind[ɔr, după cum spuneam, persuasiunea înseamnă mișcare, iar mișcarea poate fi redusă. Dacă ţelul tău, în discuţia cu fiica ta adolescentă, este ˟s-o convingi că piercingurile sunt o pierdere de timp și o cheltuială în plus pentru tine, ˟s-ar putea să fie un ţel mai dificil de atins decât ˟s-o convingi să aștepte până v-aţi făcut fotografiile de familie de sărbători. Dacă telul tău este să-ţi determini fiul să-și facă patul ca la armată, ţi-ai fixat un ţel greu de atins. Ţelul meu a fost întotdeauna să-mi conving fiul măcar să-și tragă puţin cuvertura peste pat, pentru ca mama lui să creadă că cel puţin se străduiește.

Să-ţi spun un secret: nu m-am priceput niciodată să-mi îmbăiez copiii când erau mici. Și, pentru că nici nu mă pricepeam și nici nu-mi prea plăcea, pe vremuri, când Terri mă ruga ˟s-o ajut, mi-am fixat un alt ţel decât ţi-ai putea

imagina. Ţelul meu era să-i comunic dorinţa mea de a o ajuta, prin faptul că mă declaram de acord ˇs-o fac, dar pe urmă să fac o treabă atât de proastă, încât ea să ajungă la concluzia că era mai simplu pentru ea să se ocupe singură de baia copiilor. Uau! Acum, când ţi-am mărturisit asta, mi ˇs-a luat o piatră de pe inimă! Ţelul meu era „să mă străduiesc”, dar să fie apă peste tot, pijamalele copiilor să fie fleașcă, pentru că nu le așezam suficient de departe de cadă, să le rămână șampon în păr, să fie treji de parcă ar fi băut un espresso dublu, să fie nepregătiţi pentru citit și ora de culcare. Aveam aşadar două obiective: să-mi comunic dorinţa de cooperare și să fac în așa fel încât să nu mai fiu niciodată rugat să „cooperez”. Succesul? Succesul a fost ca Terri să exclame total exasperată:

— Știi ceva, cred că mi-e mai ușor să mă ocup singură.

— Dacă zici tu, iubito, dar să știi că eu te ajut cu drag.

Sper ca obiectivul tău să fie mai puţin rușinos și mincinos decât al meu, dar, pe drumul tău către persuasiune, vei avea nevoie de un obiectiv și de mijloace de măsurare a succesului.

E drept că n-am prea știut să mă port cu copiii când erau mici, dar, pe măsură ce înaintau în vârstă, le-am putut fi de mai mare ajutor. Simt tineri care vin frecvent să mă viziteze sau îmi telefonează, pentru a discuta împreună ţelurile lor în perioada de tranziţie de la adolescenţă la tinereţea adultă. Ce disciplină să studiez la colegiu? La care universitate să studiez dreptul? Să fac practică la o comisie a Congresului ori la un congresmen? întrebări bune, dar eu le schimb ordinea: unde vrei să ajungi? Vrei să devii judecător ori legiuitor? Vrei să predai ori să practici dreptul? Vrei să ai mai mulţi bani ori mai mult timp liber? Spune-mi unde vrei să ajungi sau ce obiectiv ai și atunci putem plănui împreună o cale cum să ajungi acolo. Același lucru este valabil și pentru persuasiune. Cunoaşte-ţi obiectivul, cunoaşte faptele, află ce înseamnă pentru tine succesul și-ţi va fi mult mai ușor să plănuiești o

cale pentru a ajunge acolo.

Capitolul 4 g
Cunoaşte-ţi juriul

Gândește cum gândesc ei

Nici nu pot să-ţi spun cât de pierdut eram în faţa unui juriu la începutul carierei mele juridice. Mă înfior când îmi aduc aminte. Aveam trac. Eram nesigur. încercam să respect un scenariu, în loc să mă implic în arta comunicării cu concetăţenii mei.

Din nefericire, primul meu proces a fost prezidat de către un judecător federal cunoscut pentru atitudinea lui dură și nemiloasă, vecină cu tortura. Onorabilul judecător districtual George Ross Anderson, Jr. Numele lui băga groaza în avocaţii din Carolina de Sud. înainte de a fi numit judecător, fusese la rândul lui un avocat fenomenal în Anderson, Carolina de Sud. Drept urmare avea așteptări exagerat de mari de la toată lumea, îndeosebi de la foștii lui asistenţi judiciari. Iar eu fusesem asistentul lui mai multă vreme decât oricine altcineva, aşadar, așteptările lui faţă de mine erau *foarte* mari. Pentru un judecător, asistenţii săi sunt precum propriii copiii. Iar judecătorul Anderson nu făcea excepţie. Imaginează-ţi-l pe judecătorul Anderson în calitate de părinte, urmărindu-și „copiii” la școală într-un concurs de pronunţie pe litere, nu cu emoţie și cu zâmbetul pe buze, ci cu un bici într-o mână și o macetă în cealaltă. Aștepta multe de la asistenţii lui judiciari.

Eram atât de stresat la gândul că va trebui să pledez într-un proces judecat de el, încât am convins-o pe soţia mea să-i punem fiicei noastre încă nenăscute numele lui, pentru a amortiza ciocnirea provocată de tâmpeniile pe care aveam să le fac eu în sala lui de judecată, acum, când lucram ca procuror. Este o poveste adevărată. Pe fiica noastră o cheamă Abigail Anderson Gowdy, iar Anderson provine de la însuși Onorabilul judecător George Ross Anderson, Jr. Sincer, dacă m-ar fi lăsat soţia mea, i-aș fi pus fiicei mele numele „George” sau „Ross”, ca să-mi asigur spatele pentru eventualitatea unor performanţe

considerabil de slabe în sala lui de judecată.

— Iubito, ce-ai zice ˇs-o numim George pe fiica noastră? îmi amintesc că i-am propus soţiei mele.

— Nici să nu te gândești, a fost reacţia ei.

— Putem măcar să vorbim despre asta?

— Am vorbit deja și n-o să mai vorbim niciodată! Nu-i punem unei fete numele George sau Ross.

— Dar ce zici de Judge?

— Nu! îţi poţi imagina cum e să obligi o fată să poarte numele George sau Judge?!

— Îţi poţi imagina cum e să pledez în faţa judecătorului Anderson fără o plasă de siguranţă? Ea îşi poate schimba numele mai târziu, dar pe mine m-ar ajuta, măcar vreo doi ani, să-i pot spune judecătorului Anderson că „fiica noastră, George Ross Anderson Gowdy, Jr, îi transmite salutări”! Nici nu ˇs-a născut încă. N-o să râdă nimeni de ea până nu merge la grădiniţă. îi putem schimba numele mai târziu, dacă n-o să-i convină George.

Dar soţia mea ieșise între timp nu numai din cameră, ci chiar din căsuţa în care locuiam pe atunci. Se pare că discuţia se încheiase. ˇS-a zis cu povestea cuplului de tineri proaspăt căsătoriţi, care discută deschis despre orice! Soţia mea a fost de acord cu „Anderson” ca al doilea prenume, fiind[ɚ până și ea – în adâncul inimii ei – știa că-mi pun viaţa în pericol când pledez în faţa onorabilului judecător George Ross Anderson, Jr.

Am pledat aşadar în primul meu proces judecat de el. Și a fost mai rău decât mă așteptasem. Aruncam câte o privire în direcţia lui și-l vedeam stând cu ochii închiși, cu capul sprijinit în palmă. Mă rugam să doarmă, dar majoritatea oamenilor, când moţăie cu capul sprijinit în palmă, nu-și smulg cu cealaltă mână părul din cap și nici nu scot niște sunete guturale, de șacal rănit.

Procesul ˇs-a încheiat, iar juraţii l-au declarat vinovat pe acuzat. Nu știu cum sau de ce. A fost în pofida, nu graţie performanţei mele de procuror.

Judecătorul Anderson mi-a trimis vorbă să trec pe la el, înainte să plec. Era sfârșitul. M-am apucat să-i scriu

soţiei mele un bilet, în care-i repetam că o iubesc și o rugam să le spună copiilor noștri să nu cumva să studieze dreptul.

Ușa de la biroul judecătorului ˇs-a dat de perete și am auzit cuvântul „ACUM!”, zbierat cu o intensitate mai mare decât a unei tornade EF5.

M-am întors prin spatele sălii de judecată, am trecut pe lângă biroul la care stătusem pe vremea când îi fusesem asistent judiciar și am intrat cu capul plecat în biroul lui. Știam că viaţa mea era pe punctul de a se sfârși.

— Fiule, a început judecătorul, eu am crescut în Equinox Mill. Părinţii mei erau săraci. Toţi oamenii pe care-i cunoșteam erau săraci. Am urmat colegiul la seral, fiind[ɔ trebuia să lucrez în timpul zilei. Am avut trei slujbe, ca să-mi finanţez studiile de drept. Tu, în schimb, ești fiu de medic. în viaţă nu ca la clubul de golf. în viaţă, în viaţa adevărată, ca în sala asta de judecată. Oameni obișnuiţi, cu speranţe, visuri și temeri obișnuite. Trebuie să înveţi să le vorbești unor oameni obişnuiţi. Unor oameni normali. Unor oameni din viaţa de zi cu zi. Eu ţin la tine, fiule. Ai o șansă să devii bun, dar numai dacă înveţi câte ceva despre oameni. Hai, du-te acasă. Știu că nu bei, dar nu ţi-ar strica să mai intri din când în când într-un bar. Așază-te și ascultă-i pe oamenii reali. Cum gândesc. Ce gândesc. Și de ce gândesc așa. Acolo-i lumea reală, fiule.

Judecătorul Anderson avea dreptate, desigur. Eu îmi petrecusem aproape toată viaţa în compania unor oameni din categorii similare, dar, dacă nu-i înţelegi pe *toţi* oamenii – oameni cu diferite origini, statute social-economice, religii, experienţe și moduri de gândire –, nu vei fi niciodată un comunicator eficient. Dacă oamenii *reali* din lumea *reală* sunt cei cu care aspiri să comunici, pe care vrei să-i miști și, în cele din urmă, să-i persuadezi, trebuie să înţelegi mai bine cum procesează ei informaţiile și care este limbajul cel mai accesibil pentru ei. Trebuie să-i iei pe oameni așa cum sunt ei, nu cum ești tu sau cum ai vrea să fie ei.

Învaţă cum gândesc oamenii. învaţă ce-i motivează.

învaţă ce-i mișcă. învaţă ce-i inspiră. învaţă ce-i sperie. învaţă cum sunt ei. Cum au ajuns să fie așa. Și ce ar fi necesar pentru ca ei să se schimbe. Poţi să te lamentezi din cauza prejudecăţilor și ideilor preconcepute cu care participă unii la discuţie ori poţi să accepţi anumite adevăruri despre firea umană și să te ghidezi după ele. Ce vor oamenii? După ce tânjesc? Ce are sens și valoare pentru ei? Un juriu este format din juraţi. Juraţii sunt oameni care vin în sala de judecată cu toate slăbiciunile și toate calităţile lor. Dacă vrei să-i miști într-un mod perceptibil, ai face bine să-i înţelegi. Lucrul acesta este valabil indiferent unde ˟s-ar afla juriul tău – într-o sală de judecată sau în afara ei. învaţă, învaţă temeinic despre firea umană.

Apropo, judecătorul Ross Anderson, Jr era exact așa cum ţi-am spus că era. îi băga în sperieţi pe toţi cei care se prezentau în faţa lui. Dar ce am realizat eu în cariera mea juridică îi datorez lui mai mult decât oricui altcuiva. A fost democrat toată viaţa lui și a folosit întotdeauna cuvântul „republican” însoţit de epitetul „afurisit”. Mie nu-mi plăcea acest epitet și l-am rugat să nu-l mai folosească în perioada în care am lucrat pentru el. Nu a mai făcut-o. Cel puţin în prezenţa mea. Mi-e tare drag acest om. Era dificil. Era capricios. Dar, dacă erai omul lui, erai omul lui pe viaţă. Iar puţinul pe care-l știu acum despre firea umană și ce impact are ea asupra capacităţii de a persuada i-l datorez unui democrat fidel, care și-a făcut timp să-l ajute pe un a* * * t de republican.

Cine sunt juraţii tăi?

Așadar, ce știi despre juriul tău? Ce știi despre indivizii care alcătuiesc juriul tău?

Probabil nu vei avea niciodată ocazia să stai în faţa a doisprezece dintre concetăţenii tăi și să încerci să-i persuadezi într-un proces penal sau civil. Dar vei fi ˟înconjurat de un juriu de un fel sau altul pe tot parcursul vieţii tale. Ar putea fi familia ta. Ar putea fi partenerii tăi de bridge sau de poker. Ar putea fi prietenii tăi de la biserică, sinagogă sau alt lăcaș de cult. Ar putea fi

acţionarii tăi. Ar putea fi partenerii tăi de afaceri, clienţii tăi sau cei care vor să-ţi devină curând clienţi. Pentru tine, juriul ar putea fi orice persoană cu care încerci să comunici sau pe care încerci ˟s-o mişti de pe o poziţie pe alta.

Faptul că nu te vei afla niciodată într-o sală de judecată nu înseamnă că nu poţi învăţa din ce se întâmplă acolo și motivele pentru care ne bizuim pe acest proces cu privire la unele dintre cele mai importante decizii din viaţă. Ia gândește-te puţin: de la cazurile de malpraxis medical, când un copil moare la naștere, până la un caz de omucidere, când pe un om îl așteaptă fie moartea, fie viaţa în închisoare fără posibilitatea unei eliberări condiţionate, ne bizuim pe procesul cu juraţi. în conflictele de afaceri, rezilierile de parteneriate, cazurile de calomnie, accidentele rutiere și cererile de despăgubiri, ne bizuim pe ceea ce numim un juriu. Deci merită să știm cum funcţionează sistemul cu juraţi și ce putem învăţa din el, când e vorba să apărăm şi noi o cauză.

Este posibil să fi fost sau să fii și tu convocat ca jurat.

Te prezinţi la tribunal și judecătorul începe să-ţi adreseze o serie de întrebări pentru a stabili dacă eşti calificat pentru această funcţie. Ce nivel de educaţie ai? Știi să citești și să scrii? Ai avut vreodată o condamnare penală, care te descalifică pentru funcţia de jurat? îi cunoști pe avocaţii, procurorii, martorii sau pe vreuna dintre părţile din procesele sau cauzele în care ai putea fi numit jurat? Știi ceva despre cauzele respective? întrebarea aceasta se referă la „faptele” despre care am vorbit în capitolul anterior. Și, chiar dacă ai aflat câte ceva despre „fapte”, ai tras anumite concluzii de pe urma lor? Și, chiar dacă ai tras anumite concluzii de pe urma acelor fapte, te poţi distanţa de aceste concluzii și poţi fi deschis la minte? Uau! Ar fi dificil, nu-i așa? Să te distanţezi de ceea ce crezi, gândești sau simţi că este adevărat și să te concentrezi exclusiv asupra faptelor și probelor prezentate în procesul respectiv. Aceasta ar fi definiţia unei minţi deschise, nu-i așa? Să reîncepi. Să o iei de la capăt. Să faci

tabula rasa și să revii la o poziţie de neutralitate. Ai putea face asta? Ai disciplina intelectuală necesară pentru a face distincţie între ceea ce crezi că știi și ceea ce conchizi că ţi-a fost dovedit?

Este dificil, nu-i așa? Deși am cochetat toată viaţa cu cinismul în privinţa firii umane, am fost mereu uimit de concetăţenii mei și de capacitatea lor de a fi obiectivi și corecţi în această fază importantă a unui proces de o importanţă vitală. Dacă ai fost victima violenţei domestice în trecut, ai putea fi just și împărţial într-un caz de violenţă domestică? Dacă ai pierdut un copil din cauza defectului de design sau de fabricaţie a unui pătuţ pentru copii, după ani de zile ai putea fi just într-un caz de responsabilitate pentru produs, în care a fost implicat un alt copil? îi crezi întotdeauna pe anumiţi martori, și pe alţii nu? Ai prejudecăţi în favoarea sau împotriva celor care aplică legea? Te-ai putea distanţa de aceste credinţe preconcepute și ai ţine cont numai de ceea ce declară martorii?

Sistemul nostru ne cere să găsim doisprezece oameni care pot să facă tabula rasa, care respectă prezumţia de nevinovăţie a acuzatului și care pot fi corecţi și împărţiali. Dar există o concepţie greșită când vine vorba despre selecţia juraţilor. în realitate, juraţii nu sunt „aleși” pentru un proces. Juraţii sunt „excluși”. Potenţialii juraţi sunt chemaţi pe rând și fiecare parte are dreptul la un anumit număr de excluderi. Nu poţi exclude pe cineva după criteriul rasei, genului sau vârstei, ci, pe lângă anumite categorii protejate prin lege, încerci să apreciezi dacă acești concetăţeni ai tăi pot fi juraţi buni, corecţi. Nu ţi-i alegi pe juraţii pe care ţi-i dorești în procesul respectiv. îi excluzi pe cei pe care nu-i dorești în juriul respectiv.

Să spunem că un potenţial jurat a fost acuzat de violenţă domestică ţu unsprezece ani în urmă, dar procuratura a renunţat la acuzaţii. Ai vrea să-l ai pe acest om ca jurat în procesul tău de violentă domestică? Ai nevoie de mai multe date despre asta, nu-i așa? Dar ˇs-ar putea să nu afli mai multe. Este greu să categorisești pe

cineva după o discuţie de numai treizeci de minute și două pagini de răspunsuri la niște întrebări standardizate. Dar așa sunt selectaţi ori aleși sau, după cum știi acum, „excluși” juraţii în sistemul nostru judiciar.

Tu nu vei avea probabil luxul de a-ţi „exclude” juraţii. Nu poţi exclude un copil, un coleg sau pe cumnatul tău de Ziua Recunoștinţei. ˇS-ar putea să rămâi cu niște juraţi pe care nu-i poţi controla, dar asta nu înseamnă că nu poţi sau nu trebuie să folosești aceleași instrumente analitice pentru a afla mai multe despre ei. Ce istoric au? Poţi apela la corectitudinea și mintea lor deschisă? Puteţi conveni asupra unui principiu universal valabil și analiza abia pe urmă elementele specifice ale problemei? Nu este toată lumea împotriva masacrelor? Nu este toată lumea împotriva unor facturi catastrofice pentru servicii medicale care ruinează o familie și-i consumă economiile? Nu este toată lumea în favoarea şansei de a studia, dacă asta este ceea ce-şi dorește un tânăr sau o tânără? Nu este toată lumea de acord că sistemul nostru de justiţie penală nu ar trebui să pedepsească un copil care nu a atins încă vârsta răspunderii penale? Astfel începi (prudent) o discuţie despre câteva dintre cele mai incendiare subiecte din ziua de astăzi: controlul armelor de foc, sistemul de sănătate publică, creditele pentru studiu și imigraţia.

Astfel eviţi să provoci de la bun început, dar și evaluezi în același timp persoana cu care comunici și încerci să înţelegi care este poziţia ei iniţială și de ce.

Eu am o prietenă bună în Greenville, Carolina de Sud, care predă la o universitate locală și este activă politic. Este conservatoare după toate standardele obiective, dar nu este agresivă în conservatorismul ei. Este o persoană amabilă. Oamenii o plac. Este o persoană autentică. Pe la începutul carierei mele de congresmen obișnuiam să mă întâlnesc cu președinţii grupurilor locale conservatoare și ale mișcării Tea Party. Contrar legendei, nu eu am fost candidatul mișcării Tea Party în 2010. Dar am organizat în perioada unei vacanţe parlamentare o masă rotundă pe subiectul imigraţiei pentru a afla care

este părerea lor despre acest subiect.

Au luat cuvântul diverse persoane, care reprezentau poziţii variind de la extrema dreaptă până la poziţia „camerei de comerţ”, cu câţiva proprietari de mici afaceri din domeniul construcţiilor și amenajării spaţiilor verzi – toate putând fi considerate poziţii din spectrul „conservator”.

Și apoi a luat ea cuvântul. A spus că „s-a răzgândit recent în ceea ce privește imigraţia”. Am ciulit cu toţii urechile. De fapt, părerea ei se schimbase radical. Uau! E un lucru rar întâlnit la cineva care este profesor și om politic cu experienţă. M-am întrebat ce se întâmplase. Citise vreun tratat despre principalii indicatori demografici și de ce avea ţara nevoie pentru a compensa lipsa forţei de muncă? Stătuse de vorbă cu fermieri din districtul nostru, care erau conservatori după toate standardele, dar aveau mari dificultăţi să găsească americani dispuși să lucreze la culesul piersicilor, căpșunelor și afinelor? Ce se întâmplase? Era cadru didactic universitar. Ardeam de nerăbdare să aflu ce o făcuse să se răzgândească…

— Am cunoscut un cuplu la biserică, a spus. Iubesc ţara aceasta, este căminul lor, deși nu legal, iar eu nu pot fi de acord ca familia aceasta să fie expulzată.

Asta a fost tot. Femeia aceasta talentată, deșteaptă, cu o gândire conservatoare se răzgândise datorită unei relaţii. Nu datorită unei cărţi, unei platforme politice, unui candidat, ci a unui cuplu cunoscut la biserică.

Trebuie să recunoaştem că nu este întotdeauna posibil să întemeiem politicile publice pe relaţiile individuale, nici măcar pe experienţa personală. Dar este un exemplu pentru ceea ce a fost necesar pentru a o persuada pe ea. Și nimeni de la masa aceea rotundă n-ar fi bănuit că un cuplu o făcuse să se răzgândească, nu o discuţie sau un studiu.

Noi, toţi, suntem în oarecare măsură prizonierii a ceea ce am trăit, a ceea ce știm, a ceea ce am văzut în viaţa noastră, îţi poţi face o imagine despre juraţii tăi ascultând pur și simplu ceea ce spun ei despre aceste

lucruri. Oamenii sunt deopotrivă complicaţi și simpli. Dar obiectivul nostru este de a-i mișca pe acești oameni, de a comunica cu ei în speranţa de a-i persuada în cele din urmă, iar în viaţa reală nu avem luxul de a-i „exclude” pe juraţii noștri, așa cum facem într-o sală de judecată. Am face bine să acceptăm complexitatea și simplitatea experienţei umane, iar lucrul acesta îl facem cel mai bine ascultând și încercând să înţelegem cum a ajuns cineva să aibă poziţia pe care o are.

Necesitatea unei minţi deschise *9*

Juriile din procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte sunt şi mai dificil de convins, fiind[ɔr la toate problemele enumerate mai sus se *adaugă* întrebarea: care este pedeapsa adecvată pentru un acuzat care a fost găsit vinovat de omorul în cauză și de circumstanţele agravante (care califică omorul respectiv pentru pedeapsa cu moartea). Circumstanţele agravante sunt toţi acei factori adiţionali care fac dintr-un caz de omor un caz de omor agravat. Acești factori diferă de la stat la stat, dar includ, de regulă, faptul că omorul a fost săvârșit în timpul comiterii unei alte infracţiuni, precum furtul sau jaful, faptul că omorul a fost comis împotriva unui copil până la o anumită vârstă sau faptul că omorul a implicat tortura. Aceste procese se desfășoară în două faze în Carolina de Sud. Printr-un prim proces se stabilește dacă acuzatul a comis infracţiunea de omor așa cum este ea definită în Carolina de Sud. Acest prim proces se încheie cu un veridict. Dacă toţi cei doisprezece juraţi conchid în unanimitate, dincolo de orice îndoială rezonabilă, că acuzatul a comis într-adevăr omorul, îl acuză prin veridictul lor de această infracţiune. Urmează o perioadă de douăzeci și patru de ore, în care „se liniștesc apele”, după care începe al doilea proces, prin care se stabilește dacă pedeapsa adecvată este condamnarea la moarte ori închisoarea pe viaţă, fără posibilitatea unei eliberări condiţionate.

Pedeapsa cu moartea este un subiect fascinant de dezbătut și de discutat în teorie. După cum spuneam mai

sus, eu însumi mi-am schimbat părerea de mai multe ori de-a lungul vieţii. Pentru majoritatea oamenilor este un subiect în care se amestecă politicile publice, spiritualitatea, moralitatea, economia și diverse niveluri de certitudine. Este un subiect complicat, iar dacă sentinţa este într-adevăr pusă în aplicare, nu mai există posibilitatea unui apel. Am asistat odată la punerea în aplicare a unei sentinţe de condamnare la moarte. Am urmărit o execuţie. Aplicarea acestei sentinţe are un dublu caracter definitiv. îţi amintește, pe de-o parte, caracterul definitiv al morţii din perspectiva victimei și, mai ales, din perspectiva familiei victimei, dacă aceasta optează să asiste la execuţie. Pe de altă parte, îţi amintește caracterul definitiv al sistemului nostru judiciar pentru condamnat și necesitatea de a nu face o eroare – niciodată –, fiind împotriva unei sentinţe de condamnare la moarte, odată aplicată, nu se mai poate face apel.

Așadar, potenţialilor tăi juraţi dintr-un proces în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte le adresezi aceleași întrebări pe care le-ai adresa și juraţilor din alte procese penale, dar aici se mai întâmplă ceva. Fiecare jurat este chestionat în parte de către judecător, de către avocaţii statului sau ai guvernului și de către avocaţii apărării. Este un simplu cetăţean, care stă în banca martorilor și căruia i se pun cele mai personale și insistente întrebări cu putinţă. în mod normal, nu este treaba nimănui – și în niciun caz a guvernării – să afle răspunsurile lui la aceste întrebări. Dar aici nu este nimic normal. Aici încerci să afli dacă potenţialul jurat este calificat să judece un om într-o cauză care ˇs-ar putea sfârși cu executarea acelui om de către guvernul statal sau federal.

Selecţia juriului începe cu potenţialul jurat, așezat în banca martorilor, emoţionat, nefamiliarizat cu procedura, pe punctul de a fi examinat în chesţiuni foarte personale, întâi de către un bărbat sau o femeie într-o robă neagră și pe urmă de către niște străini cu diplome în drept. Pune-te în locul judecătorului. Ce ai întreba? Cu ce ai începe? Ţelul

tău nu este să persuadezi. Telul tău este să obţii informaţii. Nu te interesează ce părere are potenţialul jurat despre pedeapsa cu moartea. Te interesează să-și exprime părerea, să şi-o exprime credibil, fiind∫ɔ- în funcţie de răspunsurile la aceste întrebări decizi pe cine excluzi din juriu.

Ai începe probabil prin a-l liniști pe potenţialul jurat.

— Domnule – sau doamnă –, la întrebarea pe care o să v-o adresez nu există răspuns corect ori greșit. Vrem doar un răspuns sincer. Indiferent de răspunsul dumneavoastră, nimeni nu va încerca să vă facă să vă răzgândiţi. Vrem doar să știm ce părere aveţi, în regulă? *Care este părerea dumneavoastră și ce credeţi în general despre pedeapsa cu moartea?*

Există două categorii de juraţi care sunt excluși de la procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte: cei care ar condamna la moarte de fiecare dată şi cei care ar condamna la închisoare pe viaţă de fiecare dată. Dacă tu crezi că cine ia o viaţă trebuie să plătească automat cu propria viaţă, nu ești eligibil pentru funcţia de jurat într-un asemenea proces. La fel, dacă tu crezi că nimeni nu are dreptul să ia o viaţă, nici măcar guvernul, nu ești eligibil pentru funcţia de jurat într-un asemenea proces. Sincer, o mulţime de oameni fac parte din aceste două categorii. Oamenii au păreri adânc înrădăcinate despre acest subiect și este perfect îndreptăţit să le aibă. Dar acea tabula rasa, acea neutralitate, acea capacitate de a spune „da” *și* „nu” este indispensabilă. Dacă nu poţi condamna la moarte, indiferent cât de infamă este crima, cum poţi decide just într-un caz în care întrebarea este dacă sentinţa ar trebui să fie condamnarea la moarte? La fel, dacă tu crezi că toate vieţile au aceeași valoare și, dacă iei una, trebuie să ţi-o dai pe a ta, înseamnă că te-ai decis deja și nu ai obiectivitatea necesară pentru a judeca într-un proces în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte.

Eu am învăţat foarte multe despre oameni din cele șapte procese în care acuzatul era pasibil de condamnarea

la moarte și la care am participat în calitate de procuror, precum și din nenumăratele ore pe care le-am petrecut întrebându-i pe oameni ce cred şi de ce cred ceea ce cred.

Aceste dialoguri deschid o fereastră către sufletul omului și modul în care mintea umană procesează credinţe, sentimente și fapte.

Procurorul: Domnule, credeţi că aţi putea condamna atât la moarte, cât și la închisoare pe viaţă?

Juratul: Da, probabil aș putea, dar nu aș putea condamna la moarte într-un caz de furt sau trafic de droguri, de exemplu.

Procurorul: înţelegeţi că, într-un caz de furt sau de trafic de droguri, condamnarea la moarte nu ar fi o opţiune? Doar într-un caz de omor cu circumstanţe agravante.

Juratul: Ah, deci nu se condamnă la moarte pentru furt?

Procurorul: Nu, domnule, nu poţi condamna pe cineva la moarte pentru furt. Domnule, aţi putea condamna atât la moarte, cât și la închisoare pe viaţă, în funcţie de ceea ce consideraţi a fi drept și just?

Juratul: Nu, aș condamna la moarte doar dacă victima ar fi un copil. De exemplu, dacă cineva mi-ar ucide copilul.

Procurorul: Domnule, înţelegeţi că, dacă cineva v-ar ucide copilul, nu aţi putea face parte din juriu?

Juratul: Nu aș putea?

Procurorul: Nu, domnule. Nu aţi putea face parte din juriu dacă victima ar fi un membru al familiei dumneavoastră.

Juratul: Ei bine, aș putea condamna la moarte dacă ar fi ucis copilul altcuiva.

Procurorul: Doar dacă victima ar fi un copil?

Juratul: Ba nu, nu chiar. Aș putea condamna la moarte dacă omorul nu ar fi fost comis, de exemplu, în legitimă apărare.

Procurorul: Domnule, înţelegeţi că nu poţi fi condamnat la moarte dacă ai ucis în legitimă apărare?

Cine ucide în legitimă apărare nici măcar nu comite o crimă, deci nu ar putea fi declarat vinovat și, prin urmare, nici măcar nu ˇs-ar lua în considerare să fie pedepsit.

Și așa mai departe, zile la rând, încerci să găsești juraţi care putea condamna atât la moarte, cât și la închisoare pe viaţă, funcţie de fapte. Asta încercăm noi să găsim. Cetăţeni deschiși la minte, care așteaptă să asculte faptele și, mai mult, așteaptă să decidă care pedeapsă să fie acordată. Acesta este procesul în toate cazurile, la care se adaugă procesul suplimentar pentru crimele capitale. Dar ar trebui să ne facă să apreciem necesitatea absolută a unei minţi deschise, când e vorba de persuadare în general. Este dificil, dacă nu chiar imposibil să persuadezi pe cineva care nu poate fi persuadat. Noi, toţi, am purtat la un moment dat genul acela de discuţie care te face să crezi că ar fi mai productiv să ieși pe stradă și să te certi cu un copac. Măcar copacul te-ar asculta în liniște.

Influenţa empatiei

Există un motiv pentru care-i încurajăm pe oameni să judece abia dacă și după ce au fost în pielea altcuiva. Există un motiv pentru care ni se spune că oamenilor nu le pasă cât de mult știi, până nu știu cât de mult îţi pasă. Clișeele există dintr-un motiv. Sunt adevărate și verificate de-a lungul timpului.

Motivul este acela că empatia este foarte puternică. Empatia creează legături. Empatia este o punte pe care o traversezi pentru tot restul vieţii tale.

Miranda Aull era o femeie frumoasă, de nouăsprezece ani, care în 2002 a fost ucisă prin strangulare de către Jeremy Knight, fiind[ɔr- îi respinsese avansurile sexuale. Pentru un procuror, unul dintre cele mai dificile momente este întâlnirea cu familia victimei unui omor. Pentru o familie care a pierdut un copil nu există cuvinte potrivite, dar întâlnirea dintre procurori și membrii supravieţuitori ai familiei este importantă, pentru ca familia să știe la ce să se aștepte pe parcursul procesului penal.

Miranda avea doi părinţi minunaţi, iubitori. Tatăl ei,

Eddie Aull, a venit la tribunal la prima noastră întâlnire. Și a fost o întâlnire scurtă. Nici nu cred că domnul Aull a apucat să se așeze. Dar n-o să uit niciodată ce mi-a spus la plecare:

— Nu cred că moartea unei tinere afro-americane are vreo valoare pentru un bărbat alb.

Și apoi a plecat.

Eram vreo șase procurori capabili să ne ocupăm de un caz de omucidere, dar când domnul Aull a ieșit din biroul meu, m-am hotărât să-i acord cazul aceluia pentru care știam că viaţa fiicei lui avusese o valoare și, drept urmare, și durerea lui și a soţiei sale aveau o valoare. Mi l-am acordat mie însumi.

Pe tot parcursul procesului am avut, de fapt, două jurii. întâi juriul format din cele douăsprezece persoane, femei și bărbaţi, care aveau să decidă în acest proces. Și apoi cuplul care ședea în primul rând, în spatele procurorului, și urmărea procesul, îl urmărea pe procuror, urmărea să vadă dacă sistemul nostru judiciar acordă vieţii copilului lor drag valoarea cuvenită. Pentru mine, al doilea juriu a fost la fel de important ca primul. Un juriu trebuia convins, dincolo de orice îndoială rezonabilă, că Jeremy Knight o ucisese pe Miranda. Al doilea juriu? Acela trebuia convins doar că sistemul judiciar, cu toate componentele sale, preţuia viaţa fiicei lor.

L-am întâlnit pe domnul Aull după câţiva ani în parcarea poștei. Ne-am îmbrăţișat ca doi prieteni. în 2019, Jeremy Knight a revenit în faţa instanţei, pentru a obţine anularea veridictului juriului și a condamnării lui la închisoare pe viaţă fără posibilitatea unei eliberări condiţionate. Eu m-am întors la tribunal doar de două ori de când am plecat în decembrie 2010. Dar m-am întors pentru această audiere.

Nu m-am întors la tribunalul comitatului Spartanburg fiind[ɔ aș fi fost un martor indispensabil în procesul de recurs al lui Jeremy Knight. M-am întors după toţi acei ani fiind[ɔ voiam ca Eddie Aull să știe că viaţa fiicei lui încă mai avea o valoare pentru mine. Nu ca procuror, fiind[ɔ nu

mai eram procuror, ci ca tată, fiindʃ el şi eu vom fi mereu tatii fiicelor noastre, indiferent cât timp a trecut de la stingerea din viaţă a vreuneia dintre fiice. Voiam ca Eddie să știe că, deși nu știu cum te simţi când pierzi o fiică și mă rog la Dumnezeu să nu aflu asta niciodată, respect faptul că el a trăit ceva atât de sfâşietor și, fiindʃ el nu va uita asta niciodată, nici eu nu voi uita.

Când eram procuror, în fiecare an în luna decembrie se ţinea o slujbă specială pentru victimele omorurilor. Șeriful nostru și echipa lui de avocaţi ai victimei organizau acest eveniment, pentru ca toţi cei care pierduseră pe cineva drag să se poată reuni. Participam și eu la aceste reuniuni. Uneori spuneam ceva, alteori nu spuneam nimic. Nimeni nu-și va aminti spusele mele. Dar îşi va aminti că-mi păsa suficient cât să particip și eu la reuniune. Pentru părinţii care au pierdut un copil în urma unui act de violenţă nu există cuvinte potrivite. Pentru un soţ care și-a pierdut soţia din cauza unui șofer beat nu există cuvinte potrivite. Pentru cei care așteaptă de ani de zile să fie arestat un vinovat pentru crima care-i preocupă permanent, ceas de ceas, nu există cuvinte potrivite. Oamenii nu așteaptă de la tine cuvintele potrivite. Este suficient să-ţi pese îndeajuns ca să asculţi și să fii prezent.

Așadar, ia loc.

Ascultă-i pe oamenii reali.

Află cum gândesc.

Află ce gândesc.

Află de ce gândesc așa.

Iar pe urmă – dacă poţi – simte ce simt ei.

Aceasta este lumea reală.

Capitolul.) Cea mai bună probă

Ai o clipă?

Acum ești bine așezat pe calea care te poartă spre de a-ţi identifica obiectivul, scopul, ţelul final. Cunoști (sau ești pe cale de a aduna) toate faptele relevante, care-ţi susţin poziţia, și ai reflectat îndeajuns asupra celeilalte laturi a problemei sau cererii. Și ai făcut asta din două

motive: (1) îţi vei putea comunica mai bine propriul obiectiv și, (2) reflectând și evaluând, mai înveţi poate câte ceva despre propria-ţi poziţie. Ai mai înţeles și cine este individul sau grupul pe care încerci să-l miști, să-l persuadezi sau să-l convingi. Cu alte cuvinte, îţi cunoști juriul și l-ai evaluat îndeajuns.

Acum ce urmează?

Acum urmează calibrarea. Acum urmează să evaluezi în ce măsură îţi poţi atinge obiectivul, stabilindu-i gradul de dificultate. Cât de convingător trebuie să fii? Câtă persuasiune este necesară pentru a o mișca pe o persoană către poziţia ta? Spune-i sarcină a probei. Spune-i standard probatoriu. Spune-i „Cât de bun trebuie să fiu?" Spune-i cum vrei tu, dar întrebarea este: *De câte probe și de câtă putere de convingere am nevoie pentru a câștiga această discuţie și a-mi atinge obiectivul?* Legătura între sarcina persuasiunii sau sarcina probei și obiectivul final este imperativă pentru o reușită. Pentru majoritatea dintre noi este intuitivă. Cu cât ceri mai mult, cu atât mai convingător trebuie să fii. Cu cât este mai controversată problema, cu atât mai persuasiv trebuie să fii. Cu cât ceri mai puţin și cu cât este mai mică problema, cu atât mai puţine fapte și mai puţină persuasiune îţi simt necesare.

Când am cunoscut-o eu pe Sheria Akins Clarke, lucra ca juristă de investigaţie pentru Comisia de Etică a Camerei Reprezentanţilor. O funcţie în Comisia de Etică este cel mai puţin dezirabilă atribuţie pentru un membru al Congresului. Nu numai că-ţi investighezi colegii pentru eventuale încălcări ale Regulamentului intern al Camerei (nu pentru vreun delict, ia aminte, ci pentru nerespectarea regulilor interne), ci este și o activitate care-ţi consumă și foarte mult timp și este absolut confidenţială. Cu alte cuvinte, stai ore în șir într-o încăpere împreună cu alţi câţiva congresmeni și, când ieși de acolo, nu poţi vorbi cu nimeni din afara Comisiei de Etică despre niciun aspect al celor discutate. La fel cum se întâmplă și în procesul de selecţie a juriului, descris mai sus, pentru funcţia aceasta ești convocat. Nu te oferi tu voluntar. Așadar, când John

Boehner, președintele Camerei Reprezentanţilor, a venit la mine într-o bună zi și mi-a spus: „Vreau să faci ceva pentru mine. Vreau să faci parte din Comisia de Etică”, am fost de acord.

Când președintele Camerei Reprezentanţilor te roagă să faci ceva, faci. Cel puţin așa credeam eu.

Și să fi putut spune „nu”, tot n-aș fi spus. Da, este o sarcină dificilă și ingrată. Dar e cel mai puţin părtinitoare, cea mai apolitică dintre toate Comisiile Congresului. îmi place asta. Congresmeni din ambele tabere îşi asumă sarcina de a investiga și judeca în mod împărţial și just acuzaţiile de conduită greșită aduse unor congresmeni. Când mă gândesc la guvernatorul statului Colorado, Jared Polis, nu mă gândesc la numeroasele noastre diferende politice, ci mă gândesc la timpul petrecut împreună în Comisia de Etică. Același lucru este valabil și pentru Anthony Brown, din Maryland, și Ted Deut[h, din Florida. Da, toţi sunt democraţi și toţi sunt niște oameni chibzuiţi, pe care i-am simpatizat și respectat. în afara Comisiei putem fi cât vrem noi să fim de părtinitori, dar, când ușile ˇs-au închis în urma noastră și unicul nostru obiectiv a fost împărţialitatea, ˇs-a întâmplat ceva nou și îmbucurător.

În joc sunt reputaţii. în joc este integritatea Camerei. în joc mai este și încrederea publică faţă de Congres, aflată la cel mai scăzut nivel din toate timpurile, ca să spunem adevărul.

Iată cum funcţionează. Cineva din consiliul de investigaţie, precum Sheria Akins Clarke, face investigaţiile preliminare în numele Comisiei și prezintă apoi rezultatele în faţa membrilor Comisiei sub forma unui raport oral. Când am auzit-o întâia oară pe Sheria vorbind la o ședinţă a Comisiei de Etică, ˇs-a rezumat la fapte, a fost concisă și a anticipat majoritatea întrebărilor membrilor înainte de a-i fi adresate – toate trei fiind niște calităţi dezirabile.

Și atunci am făcut ceea ce fac aproape de când mă știu în viaţa mea profesională: când întâlnesc pe cineva cu un set de aptitudini unice, îmi propun să ţin minte

persoana respectivă, pentru cazul în care se ivește o situaţie în care ar fi calificată să intervină. Când președintele Camerei, Boehner, mi-a cerut să conduc Comisia specială pentru investigarea împrejurărilor în care ˇs-a produs atacul terorist din 2012 din Benghazi, Libia, am rugat-o pe Sheria să participe la investigaţie. Când congresmenul Jason Chaffetz a renunţat la președinţia Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului și i-am încheiat eu mandatul, Sheria ˇs-a alăturat Comisiei în calitate de șef de birou. Când am părăsit Washington DC și m-am întors în Carolina de Sud să practic dreptul, Sheria, soţul ei Jevon și cei trei copii minunaţi ai lor ˇs-au mutat şi ei în Carolina de Sud.

Există un lucru la care Sheria se pricepe de minune. Se pricepe poate mai bine decât oricine să ajusteze intenţionat greșit sarcina probei și obiectivul. Calibrarea corectă a sarcinii probei sau dovezii în funcţie de obiectiv este absolut necesară. Ajustarea voit greșită a celor două – cum o face ea – este și mai eficientă.

— Trey, am o mare rugăminte la tine. Dacă nu poţi, nu e nicio problemă. Regret că simt nevoită să te rog. Dar n-am la cine să apelez.

Aceasta ar fi o introducere tipică pentru Sheria.

Acum, sigur te gândești și tu la ce mă gândesc eu. Vrea să ne roage pe mine și pe soţia mea să ne ocupăm de cei trei copii ai lor vreme de o lună, cât vor sta ea și Jevon în Insulele Cayman. Sau vrea să mă roage să mă duc să mă consulte un nefrolog, să vadă dacă i-aș putea dona un rinichi unui membru al familiei ei. Sau, cea mai mare rugăminte posibilă, vrea să mă roage să-i împrumut crosa mea Odyssey 7 (pe care nimeni n-are voie nici măcar ˇs-o privească, darămite ˇs-o atingă sau ˇs-o împrumute).

Dar nu urmează asta. De obicei urmează ceva de genul:

— Pot să împrumut pixul tău? Al meu ˇs-a stricat.

Sau:

— Vrei să-mi faci o poză cu practicanta mea, care-și încheie astăzi stagiul?

Introducerea ei este atât de nesincronizată și de nepotrivită cu cererea ei, încât te simţi uşurat că-ţi cere un lucru atât de neînsemnat și i-l acorzi imediat. Te pregătește într-un mod atât de exagerat pentru cererea ei neînsemnată și tu te simţi atât de uşurat de cererea ei neînsemnată, încât îi faci pe plac instinctiv şi imediat.

Cu toţii am cunoscut la un moment dat şi cealaltă faţă a monedei, care este catastrofală când vrei să mişti sau să persuadezi pe cineva.

Eu sunt cel care face aproape în fiecare sâmbătă cumpărăturile pentru familia noastră. Soţia mea, care este învăţătoare, lucrează incredibil de mult în timpul săptămânii, așa că pot face și eu măcar atâta lucru pentru a-i uşura viaţa.

Mă rog, nu acesta este motivul real, dar m-am simţit mai bine să-l scriu. Adevăratul motiv este că soţia mea e cea mai îndrăgită și apreciată persoană din orașul nostru și ei îi ia câteva ore bune să cumpere tot ce are pe listă, fiind[ɔ mereu o oprește cineva pe fiecare culoar al magazinului. De câteva ori i ˇs-a întâmplat chiar să pună un produs în cărucior și, până să iasă ea din magazin, până să apuce să ia tot ce avea pe listă, produsul să depășească termenul de valabilitate! Nu chiar, dar așa a părut.

Așadar, fac eu cumpărăturile și uneori mă întâlnesc cu câte o persoană bine intenţionată, dar cu o desincronizare totală între ceea ce caută să obţină și ceea ce mă poate convinge să fac.

— Salut, Trey, ai o clipă?

Când auzi „clipă”, la ce te gândești? O întrebare simplă, un răspuns simplu, nu-ɨ așa?

— Sigur, zic.

— Care este originea răului și, dacă adevărul obiectiv exista înainte ca o treime dintre îngeri să fie izgoniţi din cer, care este sursa acelui rău obiectiv pentru care au optat ei și care a dus la izgonirea lor?

— Ăăă… ce ziceai?

Mă chinui să descifrez scrisul nevesti-mii (artiștii au un scris cam lăbărţat) și să aflu dacă varianta asta de sos

Alfredo chiar există în magazin ori numai în mintea ei – și tu mă întrebi ceva cu care-și bat capul filosofii de secole?

Sau poate domnul acela care te roagă să participi la reuniunea lui (nu a ta) de familie și să-i pui pe toţi la curent cu ceea ce se întâmplă în Washington?

— Păi, nu știu sigur dacă pot veni. Unde se ţine reuniunea voastră de familie?

— În Nebraska.

Cererile de acest gen nu simt sincronizate cu realitatea. Sarcina de a convinge pe cineva să se oprească „o clipă” în magazin și să discute originea răului sau să participe la o reuniune de familie la distanţă de mai bine de o mie de kilometri este incredibil de mare. Și îţi dai imediat seama că nu există nicio corelaţie între ceea ce ţi se cere să faci și șansele ca tu să faci într-adevăr ceea ce ţi se cere.

Ca regulă generală, cu cât e mai măruntă cererea, cu atât mai puţine fapte și persuasiune sunt necesare; cu cât e mai însemnată cererea – cu cât e mai însemnată încercarea de a persuada sau de a mișca pe cineva de pe o poziţie pe alta – cu atât mai multe dovezi și muncă de convingere sunt necesare.

În mod neobișnuit și ca reflexie a unui aspect al firii umane pe care nu sunt în stare să-l explic, modul în care Sheria ajustează voit greșit cererea ei și ceea ce așteaptă de la mine are un efect mai amplu. Simt condiţionat să spun „da” când îmi cere ceva. Sunt condiţionat să apreciez recunoaşterea ei tacită a faptului că-mi cere ceva. Prin urmare, condiţionat fiind să spun „da” la cereri mărunte, este mai probabil să spun „da” și la cereri mai importante. Este un soi de credinţă – sau încredere, dacă vrei – că orice mi-ar cere pe viitor va fi la fel de grijuliu calibrat ca tot ceea ce mi-a cerut în trecut și, prin urmare, ar trebui să-i acord lucrul respectiv. Fiind[ɔ știe să-mi prezinte atât de bine cererile ei mai mărunte, consider că este cineva în care pot avea încredere și cu cereri mai importante.

Cam așa făcea și tatăl meu când eram copil. Dacă împrumuta un lucru, îl înapoia într-o stare mai bună decât

îl primise. Dacă împrumuta camioneta cuiva, o înapoia mai curată și cu rezervorul mai plin decât o primise. Dacă împrumuta un dolar, dădea înapoi un dolar și câţiva cenţi. E ceva ce ţine de încredere. Cine apreciază sincer ceea ce-ţi cere este mai probabil să primească răspunsul scontat decât cineva care-ţi cere o clipă și-ţi ia treizeci de minute.

Scara gradată a probei

Ce contează cel mai mult pentru tine? Care dintre credinţele tale sunt cele mai sacrosancte? Pentru mulţi dintre noi acestea ar fi credinţele spirituale sau teologice. Prin urmare, ˟s-ar putea să refuzăm o predică despre credinţele cuiva sau o tentativă de prozelitism sau ˟s-ar putea să refuzăm invitaţia de a participa la o ceremonie religioasă într-un alt lăcaș de cult decât al nostru, dar ˟s-ar putea să fim dispuși să citim un articol sau să participăm la un eveniment social în acel lăcaș de cult. Când începi să comunici cu cineva pe un subiect nou sau pe unul vechi, trebuie să ai un instrument intern de calibrare, care să funcţioneze şi să ajusteze permanent. Vreau să spun că trebuie să apreciezi exact ce anume îi ceri cuiva și însemnătatea a ceea ce-i ceri. Trebuie să respecţi seriozitatea cu care ţin oamenii la anumite convingeri și credinţe. Iar dacă simţi că-i ceri prea mult, redu-ţi imediat cererea. Este mult mai bine să începi cu pași mici și să avansezi cu pași tot mai mari. Dar uneori nu recunoaştem semnele. Poate inviţi pe cineva să participe la prezentarea unui nou produs sau a unei noi oportunităţi de investiţie. Nu-i ceri din capul locului să investească. îi ceri să fie deschis la minte, să fie dispus să asculte.

Chiar și prin modul în care ne formulăm comentariile introductive adoptăm fie tonul potrivit, fie tonul greșit. Dacă ţi se spune în legătură cu o problemă: „Te-ai gândit vreodată să…” sau „Ce-ai zice/ești dispus, deschis să asculţi…”, probabil vei avea o cu totul altă reacţie decât dacă interlocutorul tău începe într-un mod mai declarativ sau dogmatic, de genul: „trebuie să „sau „în realitate”. Există un motiv pentru care eu încep majoritatea frazelor cu „Ce-ai zice/ești dispus, deschis să…?” Nimeni nu vrea să

fie considerat „închis”. Așadar, oricine vrea, bineînţeles, să fie „deschis”.

Pentru a mă face să mă „gândesc” la ceva sau să fiu „deschis” pentru ceva este nevoie de mai puţină persuasiune decât pentru a mă face să accept ceva sau să particip la ceva. Lucrul acesta este valabil pentru majoritatea oamenilor.

Dacă un subiect este suficient de important pentru tine ca să-l aduci în discuţie, poţi presupune că și pentru interlocutorul tău este important să aibă anumite convingeri adânc înrădăcinate. Dacă tu ești hotărât, probabilitatea este la fel de mare ca și el să fie hotărât. Așadar trebuie să existe o corelaţie aproape perfectă între ceea ce-i ceri și nivelul probei cu care se așteaptă să creezi o punte între cerere și acceptare.

Și în acest caz tot sistemul de drept penal ne poate ajuta.

De ce probe are nevoie un poliţist pentru a opri pe cineva pe stradă și a-i adresa o întrebare? Te-ai gândit vreodată? Ce-i trebuie unui poliţist pentru a te aborda și a-ţi adresa o întrebare? Nu-i trebuie mai nimic. Poliţiștii sunt liberi să abordeze un cetăţean și să-l întrebe dacă le poate acorda atenţie o clipă.

La fel, în viaţa de zi cu zi, și noi suntem liberi să abordăm prieteni, necunoscuţi, rude sau colegi. Dar trebuie să înţelegem că, dacă noi suntem liberi să-i abordăm, și ei sunt liberi să spună: „Îmi pare rău, nu este momentul potrivit”.

Dar dacă poliţistul care l-a oprit deja pe șofer pentru o contravenţie rutieră vrea să-l întrebe pe acesta dacă-i poate percheziţiona vehiculul? Și în acest caz sunt necesare foarte puţine probe pentru a întreba, fiind[ɔ șoferul poate spune „nu” și investigaţia se încheie, de regulă, în acest punct. Este ceea ce se cheamă „consimţământ”. Poţi consimţi sau nu, dar numai pentru a întreba nu este necesară nicio probă. Același lucru se întâmplă dacă întrebi pe cineva dacă este „deschis” pentru ceva sau dispus să se „gândească” la ceva.

Dar dacă polițistul îl informează pe șofer că simte miros de marijuana și că, în vreme ce șoferul este liber să plece, el ar putea chema un câine care să depisteze eventuala prezenţă a unor substanţe ilegale? Câte probe sunt necesare pentru ca un poliţist să cheme un câine care să „percheziţioneze” perimetrul vehiculului prin adulmecare? Legea vorbește despre o „suspiciune articulabilă”. Ceva mai mult decât o bănuială, dar nu mult mai mult. Trebuie să existe un temei pentru a reţine vehiculul, dar tu, șoferul, ești liber să pleci. Mă rog, nu poţi pleca cu mașina până nu a terminat câinele de adulmecat, dar teoretic poţi să pleci pe jos. Pe o scară de la 0 la 100% e nevoie de 0 probe pentru a cere consimţământul de a percheziţiona vehiculul. Tot de 0 probe e nevoie și pentru a-l întreba pe un trecător dacă are o clipă. E nevoie de mai mult, dar nu mult mai mult, pentru a chema un câine care să adulmece vehiculul. Pentru a continua cu scara noastră numerică de la 0 la 100%, putem spune că ceea ce numim un nivel al probei egal cu o „suspiciune articulabilă” se situează undeva între 20 și 25%.

De ce este nevoie pentru a aresta pe cineva? De ce este nevoie pentru a obţine de la un judecător un mandat de percheziţie a unei case sau a sediului unei firme? Este nevoie de ceea ce legea numește „cauză probabilă”. Asta nu înseamnă că persoana respectivă „probabil a comis infracţiunea” sau că „probabil vei găsi acolo” dovada unei infracţiuni sau contrabande. Cauza probabilă este mai mult decât o bănuială, dar mai puţin decât o certitudine de 50%. Nu este o sarcină a probei foarte însemnată, nu-i așa? Majoritatea concetăţenilor noștri ar fi surprinși să afle că poţi fi arestat sau că ţi se poate percheziţiona locuinţa în baza unui cuantum al probei mai mic decât 50% certitudine. Dar acesta este standardul. Pe o scară de la 0 la 100%, cauza probabilă se situează undeva peste 35%, dar sub 50%.

Hai să lăsăm deoparte sistemul de drept penal și să aruncăm o privire la sistemul de drept civil. După cum știi,

sistemul de drept civil – deși de-o importanţă vitală – este foarte diferit de cel de drept penal. Când este vorba despre sistemul de drept penal, gândește-te ca la o luptă pentru libertate. Iar când este vorba despre sistemul de drept civil, gândește-te ca la o luptă pentru bani.

Litigii contractuale, cazuri de neglijenţă în trafic, cazuri de malpraxis medical sau juridic, cazuri de alunecare și cădere, cazuri de răspundere a proprietarului faţă de chiriaș simt doar câteva dintre cauzele tratate în sistemul nostru de drept civil. Repet, dreptul civil este foarte important, dar este diferit de dreptul penal.

Una dintre principalele diferenţe constă în sarcina probei sau sarcina persuasiunii. în cauzele civile trebuie să convingi juriul de probabilitatea unui lucru. Numim asta „preponderenţa" probei, dar în termenii cei mai simpli înseamnă că ceva este mai degrabă probabil decât improbabil sau mai degrabă probabil să se fi ˇîntâmplat decât să nu se fi ˇîntâmplat.

Există o părere greșită, potrivit căreia acesta este echivalentul a 51% pe o scară de la 0 la 100%, dar nu este așa. Este prea mult. Este 50,1%.

Imaginează-ţi două talere de balanţă perfect aliniate. Acum imaginează-ţi că așezi pe un taler o pană sau un capăt de sfoară. Vezi cum se înclină ușor, abia perceptibil, acel taler? Aceasta este preponderenţa. Nu este un nivel al probei sau al persuasiunii deosebit de ridicat și este foarte ușor de atins în viaţa de zi cu zi. Dacă încerci să convingi un coleg să mâncaţi de prânz într-un local italian în locul unuia mexican, preponderenţa este suficientă pentru a prevala.

Uneori, în sala de judecată, ai de-a face cu o sarcină a probei numită probă „clară și convingătoare". Dacă în sala de judecată ai rareori nevoie de acest nivel al persuasiunii, se înţelege de la sine că în viaţa cotidiană îţi este necesar, deci merită să vorbim despre el. Te gândești să-ţi schimbi serviciul? Te gândești dacă să te înscrii la colegiul din orașul tău ori la un colegiu dintr-un alt stat? Te gândești dacă să-ţi schimbi locuinţa, cu toate bătăile de

cap care însoţesc această decizie? Pana sau sfoara aceea pe care o așezi pe un taler al balanţei nu va fi și nici nu ar trebui să fie suficientă pentru a te hotărî. Ai nevoie de mai mult de-atât. Sunt decizii importante, iar nivelul convingerii – faţă de tine însuţi sau fată de alţii – trebuie să fie unul ridicat.

Aceasta este ţinta realistă pe care ar trebui să ţi-o propui pentru subiectele importante, despre care este foarte probabil să discuţi cu alţii sau în legătură cu care să încerci să-i persuadezi. Poţi combina faptele cu un juriu deschis la minte, dispus și capabil să fie mișcat, și poţi convinge pe cineva că ai dreptate în mod clar? Pe o scară a probei de la 1 la 100%, 75% înseamnă „clar și convingător” și ar trebui să-ţi îndeplinească pe deplin sarcina probei.

Dintre toate sarcinile probatorii, cea mai importantă este cea „dincolo de orice îndoială rezonabilă”. Dacă urmărești la televizor filme despre procese sau seriale gen *Lege și ordine,* ai auzit frecvent această sintagmă. Este sarcina probatorie în toate procesele penale. întrebarea care se pune este: ce înseamnă „dincolo de orice îndoială rezonabilă” și când și cum realizăm această sarcină probatorie? — și este o întrebare foarte bună, la care majoritatea avocaţilor nici n-ar fi capabili să-ţi ofere un răspuns.

De fapt, în unele săli de judecată, avocaţilor nici măcar nu le este permis să sugereze sau să explice juriului ce înseamnă această sintagmă. Judecătorul face acest lucru. Dar pe noi nu prea ne ajută asta, nu-i așa? Mai ales dacă, la următoarea reuniune de familie, simţi că ai ocazia să comunici și să convingi, dar n-ai niciun judecător de faţă. Din fericire, bunul-simţ ne indică două perspective care ne pot ajuta să înţelegem în termenii cei mai simpli ce înseamnă acest standard probatoriu. O îndoială rezonabilă este o îndoială care te face să eziţi să mergi mai departe, când te vezi confruntat cu o problemă serioasă. Poate aș reuși să te conving să investești 100 de dolari într-un start-up. Cine nu riscă nu câștigă. Dacă te înșeli, riscul e scăzut.

Dar dacă ţi-aș cere să investești 10.000 de dolari în același start-up? Pentru asta ar trebui să fii mai convins, fiind[ɔr, dacă te-ai înșela, consecinţele ar fi mai grave. Dar dacă ţi-aș cere să-ţi investești toţi banii agonisiţi cu atâta trudă și puși deoparte pentru educaţia copiilor tăi? Cât de convins ar trebui să fii în acest caz? Al naibii de convins.

Acum începem să înţelegem ce înseamnă „dincolo de orice îndoială rezonabilă”. Cine citește capitolul acesta va gândi: „Mie nu-mi ajunge nici atât ca să pot să risc banii de facultate ai copiilor mei. Eu vreau să fiu sigur dincolo de *orice* îndoială”.

Acesta este un standard imposibil de atins, iar dacă tu însuţi nu poţi spera să-l atingi în încercările tale de a convinge, n-ar trebui să le ceri nici altora să-l atingă.

Nu există aproape nimic despre care să știi tot ceea ce este de știut. Atunci cum să fii convins dincolo de orice îndoială? Pentru a-i persuada pe alţii, trebuie să fii tu însuţi deschis pentru persuasiune, ceea ce înseamnă să fii mereu atent la orice fapt nou sau orice probă nouă, de care încă nu ˟s-a ţinut cont. Dacă pot oricând să apară fapte noi și probe noi, pot oricând să apară și îndoieli. De aceea nici măcar atunci când este vorba să declari pe cineva vinovat de cea mai infamă crimă și să aplici cea mai severă pedeapsă, standardul probatoriu nu este – fiind[ɔr nu poate fi – proba dincolo de orice îndoială. îndoiala trebuie să fie rezonabilă. îndoiala trebuie să fie însoţită de o judecată cumpănită, întemeiată pe raţiune.

Așadar ce te-ar face să eziţi în faţa unei decizii importante din viaţa ta? Aceasta este prima perspectivă, cea defensivă, asupra sintagmei „dincolo de orice îndoială rezonabilă”. O altă perspectivă, una afirmativă, este întrebarea dacă ești ferm convins. Nu doar convins, ci *ferm* convins. Pe o scară de la 1 la 100% ar fi o certitudine de 95% în ceea ce spui sau faci. înseamnă mult. înseamnă exigenţă. înseamnă certitudinea maximă care poate fi atinsă. Și este suficient pentru cele mai grave crime și pentru cele mai grave pedepse aplicabile în societatea noastră. Așadar, dacă o rezervăm pentru cele mai serioase

probleme din domeniul justiţiei penale, este firesc ˇs-o rezervăm și pentru cele mai serioase probleme din viaţă, nu-i așa? Să pui capăt unei lungi relaţii sau prietenii? Să te căsătorești cu cineva? Să divorţezi de cineva? Să aderi la altă religie? Puţine probleme din viaţă necesită probe, dovezi sau persuasiune dincolo de orice îndoială rezonabilă, dar trebuie să identifici din timp aceste probleme și să-ţi ajustezi în mod corespunzător nivelul probei.

Îndoiala este ușor de trezit și greu de depășit. Ţine minte acest lucru, pe măsură ce ne continuăm călătoria către persuasiune.

Așadar, fii atent când alţii seamănă îndoială cu privire la ideile tale și gândește-te și tu bine cum să arunci la rândul tău, la nevoie, aceeași sămânţă.

O ultimă observaţie despre sarcina probei. Dacă pe parcursul unui proces ea nu se modifică niciodată, în viaţa reală se modifică mereu. Un lucru mărunt și trivial pentru noi poate fi de mare importanţă pentru interlocutorul nostru. Nivelul persuasiunii trebuie aşadar reajustat pe parcurs. Unii oameni au puncte oarbe, aversiuni, temeri și concepţii iraţionale. Putem deplânge faptul că „ciudăţeniile” lor necesită un nivel al faptelor sau dovezilor exagerat de ridicat, dar asta nu schimbă cu nimic situaţia că o discuţie care ar fi fost ușor de purtat ˇs-a transformat în ceva mai mare. în timp ce ascultăm și urmărim o persoană, un juriu alcătuit din douăsprezece persoane, un opozant politic sau o sală de conferinţe plină de colegi, putem avea impresia că este nevoie de mai mult. Și atunci putem ajusta nivelul probelor noastre în așa fel încât să atingă și să satisfacă nivelul de persuasiune dorit.

Prin urmare, scara gradată a probei se prezintă astfel:

Consimţământ: 0%
Suspiciune articulabilă: între 20 și 25%
Cauză probabilă: între 35 și 50%
Preponderenţă: 50,1%
Clar și convingător: 75%

Dincolo de orice îndoială rezonabilă: 95%
Dincolo de orice îndoială: Ha! Imposibil.

Ceea ce mă face însă să mă întreb: în arena politică actuală, de ce ne purtăm de parcă sarcina probei ar trebui să fie undeva în jurul valorii maxime pentru opoziţia noastră – dincolo de orice îndoială rezonabilă și, în mod nerezonabil, dincolo de orice îndoială? Și, invers, undeva către 0 pentru cei care ne împărtășesc și ratifică astfel credinţele?

Nu pot vorbi în numele tuturor congresmenilor, ci doar potrivit experienţei mele în Congres. Am crezut că sarcina persuasiunii – probele necesare pentru a susţine un proiect de lege sau a colabora într-o chesţiune importantă – va fi destul de ușoară. Nu-i atât de greu să găsești un lucru asupra căruia să cadă de acord doi oameni, chiar dacă se află la capetele opuse ale spectrului politic. Sigur, membrii Congresului au opinii diferite despre rolul guvernului federal, despre anvergura și implementarea acestui rol, dar trebuie să existe *ceva* la care să merite să aspirăm împreună.

Vestea bună este că la Washington dispoziţia de a colabora la nivel personal este mai răspândită decât ţi-ai putea imagina. Vestea proastă este că nu i se acordă multă atenţie (cel puţin în Cameră), fiind[ɚ în mediul nostru politic actual riscurile unei asemenea cooperări sunt deseori mai mari decât potenţialele avantaje ale unei cooperări semnificative sau făcute publice. Eu am lucrat cu plăcere cu mulţi democraţi, în pofida diferenţelor noastre ideologice, pentru că au fost sinceri în relaţiile noastre interpersonale. Din câte mi-am dat eu seama, motivaţiile lor ţineau mai degrabă de politicile publice decât de politică în sine. Potrivit experienţei mele, printre aceștia ˟s-au numărat Tulsi Gabbard, din Hawaii, Kyrsten Sinema, din Arizona, pe vremea aceea membră a Camerei Reprezentanţilor și acum a Senatului, Cedric Richmond, din Louisiana, Zoe Lofgren, din California, Hakeem Jeffries, din New York, Peter Welch, din Vermont, Kathleen Rice, din New York și Stacey Plaskett, din Insulele Virgine

Americane.

Dar congresmenul democrat cu care am discutat cel mai mult despre subiecte de legislaţie și politici publice a fost Joey Kennedy din Massachusetts. Este puţin probabil – și nici de dorit, de altfel – ca Joey și cu mine să ne dăm vreodată unul altuia votul. Avem opinii diferite despre numeroase lucruri. Dar este un om muncitor, conștiincios, serios și dispus să asculte. Mai este și pasionat și bine informat despre subiectele la care ţine cel mai mult. La nevoie l-aș angaja pentru orice job care necesită integritate și perseverenţă și sper ca și el să gândească la fel despre mine.

În ziua de astăzi, în politică, să te convingi pe tine însuţi că merită să cauţi soluţii între tabere reprezintă o sarcină mai dificilă decât a fost și ar trebui să fie. Pentru aproape orice ai nevoie astăzi, în politică, de probe dincolo de orice îndoială pentru criticii tăi și de foarte puţine sau chiar deloc pentru adepţii tăi. Să sperăm că vom putea reveni la vremurile unei scări gradate a probei, când obiectivele dificile cer o persuasiune considerabilă, iar minţile rămân deschise. Fiind[ɔ niciun obiectiv n-ar trebui nici să fie imposibil de atins, dar nici să nu necesite niciun efort.

Capitolul 6
De îndată ce ai învăţat să te prefaci că ești sincer, nimic nu te mai oprește

Puterea unică a autenticităţii *f*

Dintre numeroasele sfaturi pe care mi le-a dat judecătorul Ross Anderson, cel mai simplu a fost:

— Fă tot ce face David Stephens în sala de judecată.

Nu știi cine este David Stephens – un fost procuror statal și un procuror federal, recent pensionat, din Carolina de Sud. Un om de școală veche care a făcut carieră așa cum puţini mai fac. Proces după proces după proces. David a pierdut mai multe procese decât vor avea vreodată majoritatea procurorilor – pierdute și câştigate deopotrivă. Și este cel mai bun avocat pledant pe care l-am întâlnit vreodată. Să câştigi nu înseamnă să fii bun. Să fii

bun înseamnă să fii bun, iar David era cel mai bun. Era bun fiind[ɔ- era autentic. Juraţii îl credeau, juraţii aveau încredere în el, iar avocatul apărării îl respecta.

La începutul carierei mele de procuror am încercat să-l trag de limbă și să aflu de la el cum poţi persuada eficient și, în cele din urmă, l-am întrebat care este secretul succesului în sala de judecată. întâi a bălmăjit ceva despre tâmplarul care trebuie să știe să lucreze cu ciocanul și ferăstrăul (în traducere: *Trebuie să cunoști regulile probatoriului).* Apoi a bălmăjit ceva despre dialogul cu oameni reali (în traducere: *Lărgește cercul oamenilor cu care interacţionezi, pentru a avea contact cu oameni din toate categoriile.)* în cele din urmă, a bălmăjit ceva despre sinceritate și credibilitate. Asta am auzit cât se poate de clar:

— Secretul unui bun comunicator, Trey, este sinceritatea. Prefă-te că ești sincer și nimic nu te mai oprește.

Am să ţin minte sfatul acesta mult timp după ce o să uit numele copiilor mei sau cât de departe am lovit cu o crosă 7 Iron. E sfatul cel mai bun pe care-l poţi primi pentru o comunicare eficientă și, în același timp, cel mai greu de îndeplinit.

Nu te poţi „preface" că ești sincer, bineînţeles, dar am înţeles ce voia să spună. Dacă tu nu crezi în ceea ce spui, n-o să creadă nimeni. Dacă tu nu ești implicat în ceea ce vinzi, n-o să fie nimeni. Dacă pe tine nu te pasionează lucrurile în care crezi, probabil n-o să-i pasioneze nici pe interlocutorii tăi, iar pasiunea este esenţială când te angajezi într-un raţionament pasionant.

Așadar crezi ce pretinzi că crezi? De ce crezi? De când crezi? Ce te-a făcut să crezi? Ce alte opţiuni ai luat în considerare, în afară de credinţa în lucrul respectiv? Poţi comunica într-un mod convingător ceea ce crezi, iar dacă nu poţi, cum înveţi să comunici convingător?

În căutarea sincerităţii, sentimentele sunt importante. Cel mai bine le folosești pentru a augmenta și completa alte instrumente ale persuasiunii – precum

faptele, raţiunea, logica – decât să le folosești ca pe un instrument de sine stătător. Dar sentimentele sunt puternice și eficace când vrei să-i miști pe oameni. însă pentru a persuada pe termen lung și în modul cel mai eficient trebuie să-ţi accesezi cele mai profunde sentimente și senzaţii și să le corelezi cu un principiu mai larg sau o credinţă fundamentală. Lasă-te stăpânit de emoţii când vorbești despre fairplay, despre dreptate, despre șansă și educaţie. Nu fi doar *sentimental.* Pentru a fi eficiente, sentimentele nu pot fi manipulate, ele trebuie să fie sincere, iar cea mai bună cale de a simţi sincer ceva este să creezi o legătură între sentimentul respectiv și o credinţă sau un adevăr mai cuprinzător. Pe de altă parte, sentimentele fabricate sau manipulate nu sunt doar nefolositoare, ci chiar distructive pentru ceea ce încerci să obţii.

Cu toţii am participat la o nuntă sau la o petrecere în cinstea nașterii unui copil la care cuplul primește în dar a douăzeci și șaptea spatulă sau a cincizeci și treia cutie cu șerveţele umede pentru bebeluși. Reacţia lor te face să crezi că au primit în dar diamantul Hope. Este greu să te entuziasmezi când primești o spatulă sau o cutie cu șerveţele umede, aşadar nu este persuasiv sau credibil, oricât de indulgenţi am fi.

Deci ce faci când crezi în importanţa unui lucru, dar nu reușești ˇs-o *simţi?* Cum reflecţi autenticitatea în zilele în care nu te simţi foarte implicat în subiectele tale? în zilele în care nu reușești să pui pasiune în credinţele tale? Cam asta se întâmplă mai mereu, nu-i așa? Nu ne plănuim toate eforturile de comunicare sau persuasiune. Când mergem la o reuniune de familie, știm că politica va fi probabil un subiect de discuţie, dar nu ne așteptăm să vorbim despre politică în parcarea mallului.

David Stephens nu ne sfătuia literal să ne „prefacem sinceri”, fiind⌈ɔ nu te poţi preface sincer, prin definiţie, iar dacă ești suspectat că încerci, juriul te va judeca aspru. Cunoști expresia „lacrimi de crocodil”? Este o expresie pe care o folosim când cineva simulează un sentiment,

simulează sinceritatea, simulează empatia, compasiunea, părerea de rău. Expresia provine de la vechea credinţă că un crocodil varsă lacrimi când îşi înghite prada. Când folosim expresia aceasta, nu facem un compliment. Sentimentele autentice mișcă. Sentimentele forţate resping. Un sentiment autentic este puternic. Un sentiment forţat este distructiv.

Deci ce voia să spună David Stephens? Pur și simplu atât: fii sincer, fără prefăcătorie și autentic ori de câte ori poţi. în zilele în care ţi-e greu să simţi cu toată fiinţa ta, modelează trăsăturile care ilustrează sinceritatea. Nu te „prefaci” cu lacrimi de crocodil. Dimpotrivă, ești atât de pătruns de dorinţa de a modela interesul, empatia și capacitatea de a relaţiona, încât ești dispus să faci acest efort atât conștient, cât și subconștient.

Nu vreau să par romanţios, dar cam așa se întâmplă și în iubire. Simt zile în care iubirea este cel mai viu sentiment din viaţa ta… și zile în care iubirea este un angajament, indiferent cum te simţi tu în momentul respectiv. Dar asta nu scade cu nimic valoarea iubirii, doar fiind[ɾ în unele zile trebuie să depui efort pentru ea.

În mod similar, mă întrebam cum pot fi agenţii de vânzări încântaţi să vândă niște produse de calitate îndoielnică. Dar poate că tipul care vinde un aspirator ieftin nu vinde, de fapt, un aspirator. Poate vinde o valoare. Poate că jobul acesta îi permite să petreacă mai mult timp cu familia lui. Poate că un aspirator scump i-a lovit și rănit căţelul, iar aspiratorul ieftin n-ar putea cauza atâta suferinţă. Dacă nu te pasionează aspiratorul în sine, vinde ceea ce te pasionează.

Nu este greu să trezești emoţii puternice când cineva a fost ucis. Nu este greu să trăiești emoţii puternice când cineva a comis o infracţiune împotriva unui copil sau a unei persoane vulnerabile. Dar în cazurile cotidiene de trafic de droguri? Cum poţi fi sincer, autentic și credibil când ai al n-lea caz de deţinere de droguri cu intenţia de a trafica?

Găsești *altceva* care să te pasioneze. Sigur există o

lege fundamentală cu care să poţi face legătura.

În cazurile de trafic de droguri, David Stephens vorbea despre „vântul răului, care bate peste locurile de joacă și curţile școlilor din America şi mătură vieţi în calea lui”. Acesta era un lucru care-l pasiona și în legătură cu care putea fi, drept urmare, sincer și autentic. Era mai mult decât un vehicul oprit pe autostradă, un câine specializat în depistarea drogurilor și un compartiment secret în portbagaj, plin cu cocaină. Avusese o sută de cazuri de acest gen. Dar el găsise un principiu, un ideal sau o lege în legătură cu care putea fi mereu sincer. Nu este greu să obţii o reacţie afectivă din partea unui juriu într-un caz de crimă violentă. Dar într-un caz de trafic de droguri, în lipsa unei victime ușor de identificat, este mult mai greu.

Dar cum exprimi un sentiment veritabil faţă de un delict minor – un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice, o mamă care a avut o criză de furie și a făcut o scenă într-o școală? Să fim serioși. Cine face așa ceva? Legea prevede o pedeapsă maximă de numai nouăzeci de zile de închisoare. Nu este chiar un caz de înaltă trădare. Cine să plângă într-un asemenea caz?

Eu am plâns! Tu poţi plânge! Tu ai plânge! Ai plânge, dacă ai face legătura cu un principiu mai larg, cu o lege de mai mare anvergură decât acel moment izolat.

O directoare de școală cu principii

Nu era o întâlnire pe care ˇs-o aștept cu nerăbdare și bucurie. Directoarea unei școli elementare venea la procuratură să discute un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice, foarte personal și important pentru ea. Iată cam ce se întâmplase: Robin Scurggs și-a condus copilul la școală într-o dimineaţă. întârziase. Iarăși. Copilul ˇs-a dus să-și anunţe întârzierea și a fost întâmpinat de către directoarea adjunctă. Doamna Scurggs a afirmat că a văzut cum aceasta i-a lovit copilul și atunci a intrat în școală pentru a-i cere socoteală directoarei adjuncte, ceea ce ˇs-a soldat cu un mare scandal. Scurggs a fost arestată pentru tulburarea ordinii și liniștii publice, dar susţinea în

apărarea ei că directoarea adjunctă îl lovise pe copil, iar ea acţionase în legitimă apărare și în apărarea copilului ei.

În mod normal, un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice la o școală n-ar fi ajuns pe biroul meu. Cele două comitate pe care le reprezentam în calitate de procuror înregistrau între douăzeci și treizeci de omoruri pe an, nenumărate jafuri armate, furturi prin efracţie, cazuri de violenţă domestică și infracţiuni împotriva unor copii. Ajungeam la o medie de peste zece mii de mandate de arestare pe an, care trebuiau procesate și judecate de un sistem prost echipat să gestioneze un număr atât de mare de mandate. Deci nu, nu aveam timp pentru un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice la o școală. Cazul acesta mai fusese judecat o dată, cu un alt procuror, iar juriul fusese împărţit: 6 la 6. După cum îţi amintești, într-un proces penal este nevoie de un veridict unanim al juriului. Să pierzi șase din doisprezece juraţi în primul proces nu reprezintă un semn bun pentru următoarele procese. Pe deasupra, martorii și-au dat deja depoziţiile și nu mai pot reveni asupra celor declarate. Un al doilea proces nu prea scoate la iveală nimic nou sau deosebit de probant. Ar fi nevoie de săptămâni de pregătire pentru un proces care ar costa Curtea două zile din timpul ei preţios, iar acuzata oricum nu ˝s-ar duce la închisoare, nici dacă ar fi condamnată. Era timp pierdut, după părerea mea. însă directoarea școlii elementare din Woodiand Heights era de altă părere.

Așadar ne-am întâlnit.

Și ea a câştigat.

Eu am pierdut.

Am fost de acord să se rejudece cauza. Dar nu numai atât. Am fost de acord să susţin *eu* acuzarea. Personal. De ce? Datorită autenticităţii. Directoarea a adus cu ea la întâlnire cea mai persuasivă probă pe care o putea aduce: a adus-o pe directoarea adjunctă, a cărei carieră impecabilă în domeniul educaţiei publice era pătată de acuzaţia că ar putea – sau chiar făcuse așa ceva – să lovească un copil. Nu puteai ˝s-o asculţi vorbind pe

această directoare adjunctă fără să ajungi la concluzia că este exact genul de persoană care ai vrea să-i predea propriului tău copil sau nepot. Bună, blândă, grijulie și incapabilă să înţeleagă cum poate cineva să acuze pe altcineva de lovirea unui copil, în lipsa oricărei probe. Sinceritatea ei m-a determinat aşadar să readuc cazul în faţa instanţei. Sinceritatea ei i-a făcut pe juraţi să înţeleagă că nicio învăţătoare sau directoare adjunctă (în orice caz, nu ea) nu ar lovi un copil mic pentru faptul că a întârziat la școală de treizeci de ori în cursul unui semestru. Copilul nu se duce singur la școală. Copilul nu conduce o mașină. Mai mult chiar, copilul este prea mic să meargă pe jos sau cu bicicleta la școală. E de datoria părintelui să facă în așa fel încât copilul să ajungă la timp la școală, iar în acest caz particular părintele nu reușea nicicum acest lucru. Poate ai fi tentat să-l plesnești pe părinte, în niciun caz pe copil.

Autenticitatea, sinceritatea şi credibilitatea vicedirectoarei i-au inspirat să-și acceseze propriile sentimente pe toţi cei care au lucrat la acest caz. Ce te-ar face să plângi în faţa unor necunoscuţi? Propria reputaţie. Ce te-ar face să preiei un caz împotriva oricărei logici? Dreptul unei învăţătoare devotate de a fi ascultată și apărată în faţa unei acuzaţii grave.

Da, directoarea adjunctă a plâns în timpul depoziţiei date în faţa juriului. Și am plâns și eu. Ea a plâns fiind[ɔr fusese acuzată de cel mai perfid și distructiv lucru de care poate fi acuzată o învăţătoare: lovirea unui copil. Eu am plâns fiind[ɔr descoperisem la ea o puritate a spiritului nemaiîntâlnită. Avea credinţa pură că, dacă ˇs-ar rejudeca procesul și juriul ar avea ocazia să afle tot ce era de aflat, ˇs-ar face dreptate.

Și ˇs-a făcut dreptate. Acuzata a fost declarată vinovată. Intrase în școală și făcuse o scenă, nu pentru că cineva îi lovise copilul, ci pentru că el întârziase la școală – iarăși – și ea avea nevoie de ceva care să-i mascheze eșecul de a-și aduce copilul la timp la școală. Judecătorul nu a condamnat-o la închisoare. La ce bun? Victima ar fi

fost din nou copilul. Una e să ai o mamă căreia i se întâmplă frecvent să nu audă ceasul deșteptător. Și alta e să ai o mamă care stă trei luni la închisoare.

Autenticitatea îi poate determina pe oameni să facă lucruri pe care nu ˟s-ar fi gândit vreodată că le vor face. Autenticitatea poate motiva, inspira, ademeni și persuada. Am sfârșit prin a prelua eu însumi un caz pe care nici măcar nu-l voiam readus în faţa instanţei. Și asta într-o jumătate de oră. Și asta fiind⸢ᵊ cineva m-a persuadat că un anumit lucru este mai important decât timpul meu. Am râs în biroul meu la ideea că aș putea prelua un caz atât de neînsemnat și am sfârșit prin a plânge în sala de judecată, fiind⸢ᵊ ea m-a persuadat și mi-a reamintit în ce cred: dreptate, onoare, nevinovăţie.

Nu poţi schimba faptele cazului în care pledezi (în acest exemplu, tulburarea ordinii și liniștii publice într-o școală, un caz câtuși de puţin atrăgător), dar creativitatea cu care poţi încadra aceste fapte în vieţile reale ale unor oameni reali nu cunoaşte limite. Dacă sunt subiecte importante, nu trebuie să faci altceva decât să le enunţi pur și simplu. Dar când nu te simţi foarte pasionat sau sincer, amintește-ţi ce spunea David Stephens: nu te „preface” că ești sincer, fiind⸢ᵊ nu poţi. Creează ceva mai mare, apelează la un ideal mai înalt, tinde către o lege mai îndrăzneaţă și încadrează-ţi argumentele în acest edificiu.

Regulile implicării

Hai să spunem că nu simţi *chiar* nimic. Cu alte cuvinte, sufletul tău este gol, inima ta este indiferentă și ești nihilist până peste poate. (Nu-ɨ nimic – toţi am avut asemenea momente.) Dacă nu poţi fi sincer, dacă nu poţi fi autentic, poţi măcar să te implici.

Cum faci asta, te întrebi? Ca în alte relaţii, mai consolidate, la care ţii. Stabilești contact vizual. Ai un limbaj al corpului care atrage, nu respinge. Asculţi. Poate nu auzi chiar tot, dar asculţi cât de bine poţi. Cu toţii avem prieteni care repetă întruna aceleași povești. îi întrerup! și le spui: „E tot povestea aia îngrozitor de plicticoasă despre nepotul tău, pe care mi-ai spus-o și săptămâna trecută?”

Nu, te porţi de parcă ai auzi-o întâia oară. De ce? Fiind[ɔ~ să asculţi înseamnă să te implici, iar să nu asculţi înseamnă să respingi.

Un bun ascultător adresează întrebări suplimentare. Cu cât asculţi mai atent, cu atât mai bune vor fi ˟întrebările tale suplimentare, dar nu degeaba avem însă și expresii de genul: „Chiar așa?!”, „Uimitor!”, „Și ce ˟s-a mai întâmplat?” Poate nu asculţi atent, dar te implici și îţi dai silinţa.

Adevărul? Și eu trebuie să fiu mai bun în această privinţă. Au existat situaţii în care scumpa, buna și desăvârșita mea soţie începea o poveste fără cap și coadă – ceva de genul poveștii pe care i-a spus-o Hermes lui Argus, la porunca lui Zeus, pentru a o păcăli pe Hera.[5] începea într-o parte a casei și se sfârșea în alta și atunci eu am decis că cel mai bine ar fi să mă retrag. Să te retragi când o persoană dragă îţi relatează o poveste înseamnă să nu te implici. Să te implici înseamnă să modelezi trăsăturile autenticităţii chiar și atunci când nu o simţi.

Luis Gutiérrez, fostul congresmen progresist din Illinois, a pus punctul pe i:

— Oamenii îţi dau votul chiar și atunci când nu te plac, dar nu-ţi dau niciodată votul când au sentimentul că tu nu-ı placi pe ei.

Cu alte cuvinte: Persoana cu care interacţionezi are sentimentul că ţi-a trezit interesul? Grupul căruia îi vorbești are sentimentul că-ţi pasă de el și de subiectul pe care-l discutaţi? Asta înseamnă să te implici.

Luis are dreptate. Oamenii vor să știe că-ţi pasă de ei. îi agream pe oamenii care ne agreează pe noi și îi agream pe cei care se poartă frumos cu noi. Eu am văzut o

---

5 Potrivit acestui mit elen, Zeus, care era căsătorit cu Hera, s-a înamorat de o tânără pe nume Io. Pentru ca Hera să n-o vadă pe Io, Zeus a trans- format-o într-o viţică, dar cu planul de a o transforma la loc într-o femeie frumoasă, de îndată ce Hera i-ar fi întors spatele și s-ar fi dus acasă, pe Muntele Olimp. Dar Hera, care-i ghicise stratagema, i-a poruncit lui Argus s-o păzească pe Io și să-1 împiedice astfel pe Zeus să transforme viţica la loc într-o fată frumoasă. Argus avea o sută de ochi, ceea ce înseamnă că nu dormea niciodată. Atunci Zeus l-a trimis pe Hermes să-i spună lui Argus o poveste fără cap și coadă și, treptat, fiecare dintre cei o sută de ochi s-a închis. Iar Zeus a transformat-o pe Io la loc într-o fată frumoasă.

mie de situaţii de acest gen, atât în instanţă, cât și în politică. Când se adresa întâia oară unui juriu, David Stephens strecura întotdeauna un compliment la adresa avocatului apărării. De ce să începi un proces cu un compliment la adresa oponentului tău? Din două motive: (1) juriul te privește mai degrabă ca pe un arbitru neutru, corect, decât ca pe un simplu avocat, și (2) are un efect asupra avocatului apărării. Se va simţi obligat să-ţi răspundă și el la compliment tot cu un compliment.

În politică auzim frecvent politicieni din partide diferite referindu-se unii altora cu cuvintele: „prietenul meu din Texas” sau „prietenul meu din Carolina de Sud”. Fac asta chiar și atunci când nu o pot suporta pe persoana căreia îi spun „prieten”. De ce? Pentru că funcţionează. îi ferește de o potenţială critică și îi face să pară că nu se amestecă în niciun conflict.

Pentru a fi agreat trebuie, printre altele, să înţelegi firea umană și acele trăsături pe care le au aproape toţi oamenii în comun. Nu uita că, în general, oamenii preferă să vorbească decât să asculte. Oamenii înclină să creadă că o conversaţie decurge mai bine dacă vorbesc ei mai mult decât oricine altcineva. Cu toţii ne-am aflat la un moment dat în situaţia în care interlocutorul nostru, care a vorbit în proporţie de 90%, trage concluzia:

— Îmi pare bine că am stat de vorbă. A fost foarte folositor.

Dacă ai învăţat – și, ceea ce este și mai dificil, ai *acceptat* – că oamenii preferă să vorbească decât să asculte, poţi deveni un bun ascultător. Nu pentru că ar fi ușor sau amuzant, ci pentru că este productiv în eforturile tale de a persuada și, după cum vom vedea mai târziu, îţi oferă o comoară de informaţii pentru bătăliile verbale pe care le vei avea de purtat.

Ce mai poţi face pentru a fi agreat? Poţi face mici concesii. Eu mi-am petrecut o bună parte din viaţă încercând să-l conving pe unul dintre copiii noștri să-și facă ordine în cameră. Ea (un indiciu privitor la care dintre copii) este o excelentă negociatoare. Ar putea rezolva

conflictele din Orientul Mijlociu, dacă am trimite-o acolo. îi place să se târguiască, să negocieze, să discute. Dar nu-i place să-și facă ordine în cameră (sau în baie) (sau în mașină). Atunci fac eu o concesie:

— Nu, nu trebuie să termini până la amiază, trebuie să termini până la miezul nopţii, cândva în cursul zilei de astăzi, nu de mâine.

Nu-mi pasă când îşi face curat în cameră, dar să-și facă sau să depună un mic efort în acest sens. în aproape orice conversaţie ai ocazia de a face o concesie: „Înţeleg ce vrei să spui”, „înţeleg ce te face să crezi asta”, „înţeleg de ce crezi ce crezi”. Toate acestea comunică un lucru: te ascult, ţin seama de ce spui, fac un efort să te înţeleg și să mă adaptez.

Nu în ultimul rând, modul în care îţi structurezi argumentaţia influenţează enorm dacă ești perceput ca un om plăcut, agreabil și sincer ori ca un om arţăgos, agresiv și însetat de conflicte. începi cu punctul tău de vedere cel mai provocator ori cel mai consensual? Eu cred că cel mai bine ar fi să începi cu un punct de vedere indiscutabil și să continui cu un argument care se bazează în mai mare măsură pe fapte. De exemplu, subiectele legate de al Doilea Amendament[6] încing spiritele în ambele tabere, iar epidemia de ucideri în masă de care suferă ţara noastră îi revoltă pe toţi oamenii de bună-credinţă. Eu nu cunosc pe nimeni care să nu fie furios și mișcat până la lacrimi când oameni nevinovaţi sunt uciși sistematic cu o armă de foc. întrebarea este: ce facem pentru a rezolva această problemă, ce va funcţiona și ce nu contrazice alte convingeri adânc înrădăcinate, care privesc dreptul la autoapărare? Prin urmare, tratez această problemă cu tact și cu respect faţă de cei cu care ˟s-ar putea să nu fiu de acord în privinţa soluţiilor. îmi încep argumentaţia recunoscând ceea ce pentru mine este evident:

În aproape douăzeci de ani am văzut cu ochii mei că armele de foc folosite pentru a curma vieţi nevinovate provoacă moarte, distrugere și durere. Am petrecut o mare

6 Cel care protejează dreptul de a deține și a purta arme. *(N. tr.)*

parte din acești douăzeci de ani încercând să-i împiedic pe oameni să ucidă alţi oameni și, când am eșuat, am încercat să ajut familiile lor să obțină măcar puţină dreptate pentru pierderea celor dragi. Știu prin ce măsuri controlăm în prezent cine poate deţine arme în mod legal, care arme pot fi deţinute în mod legal și unde pot fi deţinute aceste arme în mod legal. Acestea fiind spuse, sunt deschis la orice idee a voastră care ar putea împiedica uciderea unor oameni nevinovaţi. Așadar, ce măsuri de control suplimentare aţi propune și care date vă fac să credeţi că aceste măsuri suplimentare ar fi eficiente?

În esenţă, admite că persoana cu care stai de vorbă (sau măcar o trăsătură a ei) poate într-adevăr să-ţi *placă* și că te interesează realmente ce are de spus și iată, ești deja pe cea mai bună cale de a fi agreat și ascultat la rândul tău.

Orice ai face, nu face asta

Știm ce funcţionează, dar, ca întotdeauna, este mai înţelept să înţelegi și ce nu funcţionează în persuasiune.

Când vrei să-ţi comunici propria perspectivă, ucigașul numărul unu al credibilităţii este minciuna. „Minciună” este un cuvânt frecvent folosit în cultura noastră, dar de obicei este folosit greșit. Să minţi nu înseamnă pur și simplu să faci o afirmaţie falsă. Zilnic facem nenumărate afirmaţii false, pentru că nu ne mai amintim ceva sau ne amintim greșit, din întâmplare sau din greșeală. Când ţelul tău este comunicarea eficientă sau persuadarea, o afirmaţie falsă reprezintă un lucru rău, dar nu cel mai rău. Cel mai rău este o afirmaţie *voit* falsă, crucială pentru o discuţie, făcută cu intenţia de a înșela. Oamenii pot și vor să ierte aproape totul în viaţă. Dar le repugnă să ierte efortul de a-i înșela în mod voit într-o chesţiune crucială. Efectul pe termen lung asupra ascultătorului face minciuna și mai perfidă. Pentru a-l cita pe Friedrich Nietzsche: „Nu mă zdruncină faptul că m-ai minţit, ci acela că nu te mai cred”.[7] Minciuna merge mână

7 Friedrich Nietzsche, *Dincolo de bine și de rău,* trad. Radu Gabriel Pârvu, Editura Humanitas, București 2015, p. 102. *(N. tr.)*

în mână cu imposibilitatea de a mai avea încredere. Acest lucru este valabil pentru relaţii. Este valabil pentru afaceri. Este valabil pentru politică. Este valabil pentru aproape toate aspectele vieţii. Minciuna ucide persuasiunea – deci nu minţi.

Afirmaţiile false nu te ajută, dar măcar nu ai avut intenţia de a înșela. Cu toate acestea, afirmarea unor fapte false aruncă o umbră asupra autenticităţii tale și-l fac pe ascultător să se îndoiască de tine. Supravieţuiești, dar ai de pierdut.

Ce altceva nu funcţionează când vrei să-i miști pe oameni de la un punct de vedere către altul?

Insultele nu funcţionează. Știu că nu ești de acord cu mine când citești aceste rânduri, fiindcă insultele împânzesc eterul, iar autorii multora dintre ele simt oameni pe care poate îi consideri de succes în afaceri, politică sau industria de divertisment. Dacă ascultătorul tău este de acord cu tine, insultele simt minunate pentru a-i confirma convingerile. Dar n-ai nevoie să-i persuadezi pe cei care sunt deja de acord cu tine, nu-i așa? Când ai fost tu ultima dată motivat să-ţi reconsideri poziţia fiindcă cineva te-a insultat? Când ţi-a plăcut ţie ultima dată cineva imediat după ce te-a insultat? Când suntem insultaţi, devenim deopotrivă defensivi și agresivi. Ne apărăm și dorim să plătim o jignire cu o jignire și mai mare. Ne spunem în sinea noastră și poate și persoanei care ne-a insultat:

— Nu-mi pasă ce fapte îmi prezinţi sau în ce măsură ai dreptate, mai bine mor decât să fiu de acord cu ce ai spus mai devreme.

Și deseori vorbim serios. Nu vom face nicio concesie, pentru că am fost insultaţi.

Sincer să fiu, știu și eu să insult. Nu poţi fi politician fără să știi unde să lovești. Și nu poţi cina cu Mick Mulvaney, Tim Scott, Jason Chaffetz, Lindsey Graham, Marco Rubio și John Rateliffe, dacă nu ai obrazul gros și nu știi să te iei la trântă verbal.

De fapt, poţi cina de câte ori vrei tu cu Tim Scott,

chiar dacă ai obrazul subţire. Cum spuneam, este cel mai plăcut om din mediul politic. Dar prietenii se tachinează și ei, iar prietenii mei din Washington fac asta frecvent. Dar asta nu înseamnă persuasiune (și acestea nu sunt insulte veritabile). Asta înseamnă necăjite amicală, cu înţepături ocazionale. Insultele sunt altceva și, deși uzuale în politică și cultură, nu persuadează pe nimeni de nimic.

Nu în ultimul rând, ipocrizia nu funcţionează. Duplicitatea nu funcţionează. Să trăiești după alte reguli decât cele pe care le impui altora nu funcţionează. Persuasiunea cere mișcare. Ipocrizia, duplicitatea, relativismul și standardele duble nu conduc la o mișcare pozitivă. Simt instrumente folositoare când obiectivul tău este cearta. Din păcate, viaţa îţi oferă suficiente ocazii de a te certa, dar, repet, certurile îi motivează doar pe cei care sunt deja de acord cu tine. Asta nu cere talent. Persuasiunea cere talent şi este rară, de aceea o şi considerăm o artă.

Ai învăţat până acum să apreciezi arta persuasiunii, ai acceptat și adoptat necesitatea absolută de a-ţi cunoaşte faptele, a-ţi cunoaşte juriul și a-ţi calibra sarcina probei în funcţie de obiectiv. Știi în esenţă ce funcţionează (să te implici, să fii agreabil, să fii sincer) și ce nu funcţionează (să minţi, să insulţi, să fii ipocrit). Terenul este acum pregătit, esenţialul îl cunoști, fundaţia a fost turnată. Acum a sosit momentul să treci la actul – arta – persuasiunii. A sosit momentul să înveţi și să aplici faptul că întrebările sunt indispensabile pentru a-ţi atinge ţelurile în comunicare. A sosit momentul să-ţi persuadezi interlocutorii dincolo de pragul lor probatoriu pentru mișcare, inclusiv, în anumite situaţii, dincolo de orice îndoială rezonabilă.

Partea a II-a
Actul (și arta) persuasiunii

Capitolul 7

Confirmi ori contrazici

A patra putere în stat

Imaginează-ţi că te afli în Biroul Oval, de o parte a

mesei se află liderul lumii libere, iar de cealaltă parte reprezentanţi ai presei, și ești invitat să participi la discuţia lor. Este o ocazie unică în viaţă și ai ceva de spus. Ai puncte de vedere de susţinut. Ai credinţe de împărtășit. Ce ai face? Ești suficient de încrezător în puterea întrebărilor de a persuada și suficient de stăpânit pentru a rezista ispitei de a recurge la enunţuri declarative în aspiraţia ta de a persuada?

La începutul lunii septembrie 2019 mă aflam în Washington DC pentru o întâlnire pe un subiect de avocatură civilă. La vremea aceea nu mai făceam parte din Congres, deci rareori mai aveam im motiv să mă aflu în DC. Camera și Senatul nu-și reluaseră încă sesiunea după vacanţa din august, deci nu avea rost să-mi anunţ prietenii din Congres că eram în oraș. Dar știam că fostul meu coleg și conviv Mick Mulvaney era în DC, așa că i-am trimis un scurt mesaj, în care-i spuneam că sunt în trecere, mă întorc după-amiază cu avionul în Carolina de Sud, nu vreau și nu-mi trebuie nimic de la el, doar să știe că am trecut prin oraș.

— Vino să mâncăm de prânz, înainte de a merge la aeroport, a fost răspunsul lui.

În drum spre Casa Albă mi-am scos cravata, ca prostul. La câteva secunde după ce am intrat în vestibul, l-am auzit pe Mick zbierând:

— Aduceţi-i lui Trey o cravată! îl conduc înăuntru, să-i dea bună ziua șefului.

Șefului? Stai puţin. Mick este șeful de cabinet al președintelui Statelor Unite. La președinte se referă când spune „șeful”?

— Ăă, Mick, să știi că m-aș fi tuns dacă aș fi știut că mă întâlnesc cu președintele, am spus.

— Ce mai contează? Scurt ori lung, tot prost arată.

Uraganul Dorian era pe punctul de a lovi Bahamasul și, din motive pe care probabil n-am să le înţeleg niciodată pe deplin, subiectul principal al presei era întrebarea dacă președintele trecuse sau nu Alabama pe lista statelor potenţial afectate de uragan. Pe scurt, când enumerase

într-un *tweet* statele care vor fi probabil lovite de uragan, președintele menţionase și Alabama, despre care până atunci se relatase că nu ar fi amenințat de uragan. (Las deocamdată la o parte faptul că, în cultura noastră, există o hiperobsesie a negativităţii și un refuz de a admite că se pot face greșeli și, când e cazul, că ˟s-au făcut greșeli.)

M-am trezit în mijlocul unei discuţii în Biroul Oval între președintele Trump și reprezentanţi ai presei, despre corectitudine, integralitate, obiectivitate și parţialitate, toate pe fondul nevoii și dorinţei mărturisite de a avea o a patra putere în stat robustă, liberă și respectată.

Nu mă aflam de mai bine de zece secunde la masă pe partea președintelui, când m-a rugat să-mi prezint propria perspectivă asupra subiectelor pe care le discuta cu reprezentanţii presei.

Tu ce ai face? Care ar fi primele cuvinte care ţi-ar ieși pe gură? Este o discuţie importantă. O discuţie necesară în mediul nostru politic și cultural actual. în orice caz, a fost o discuţie neașteptată. Când mă trezisem în dimineaţa aceea în Carolina de Sud, nu mă așteptasem ca în cursul zilei să mă aflu în Biroul Oval și să particip la o discuţie despre standardele presei și corectitudinea fundamentală, o discuţie desfășurată plecând de la un uragan ca subiect de fundal.

Fiind de aproape două decenii activ în politică și având în ultimii opt ani la Washington ocazia să-mi formez propria perspectivă asupra presei și interacţiunii ei cu aleșii și alţi oameni în funcţii de răspundere, aveam desigur o opinie. Dar nu am enunţat-o. Am făcut ceea ce te încurajez și pe tine să faci: am formulat o întrebare. Și încă una. Și încă una. Nu am pus întrebări fiind[ɔ aș fi avut nevoie de informaţii. Nu am pus întrebări fiind[ɔ nu aș fi fost sigur de fapte. Am pus întrebări fiind[ɔ în momentul acela eram convins că întrebările aveau un potenţial persuasiv mai mare decât niște simple fraze declarative, care ar fi ˟început cu: „cred că”, „mă gândesc că „sau „am sentimentul că”.

Nu voi repeta ce a spus președintele sau vreunul

dintre reprezentanţii presei. Nu fiind[ɔ ar fi confidenţial și nu fiind[ɔ mi-ar fi cerut careva să păstrez tăcerea asupra celor discutate. Nimeni nu a spus:

— Ce ˣs-a discutat aici rămâne între noi.

Dar propriul simţ al corectitudinii îmi dictează că, în asemenea circumstanţe, un invitat nu transmite mai departe cele discutate în particular.

Însă îţi voi spune ce am zis *eu.* întâi am întrebat:

— De ce este sistemul nostru judiciar mai respectat decât sistemul nostru politic? De ce există în sistemul nostru judiciar așa-numita regulă a integralităţii? Dacă este suficientă pentru sistemul pe care-l respectăm, de ce nu am încerca-o și cu alte instituţii? Ar fi corect să spun că „Mick m-a ameninţat cu arma”, dar să omit faptul că „eu l-am ameninţat primul cu arma”? Care este instrumentul cel mai frecvent folosit pentru a afla adevărul?

Este puţin probabil ca tu să te trezești vreodată în Biroul Oval, în mijlocul unei discuţii animate, dar importante, între președintele Statelor Unite și reprezentanţi ai presei, dar *cu siguranţă* vei fi la un moment dat invitat să participi la o discuţie importantă.

Te-ai gândi să începi cu o întrebare? Sigur, dacă ai vrea să aduni mai multe informaţii. Dar dacă ai depășit faza în care aduni datele și ai ajuns în faza persuasiunii? Ai acum suficientă încredere în puterea întrebărilor, pentru a începe cu o interogaţie, nu cu: „Hai să vă spun ce cred eu”? Fiind[ɔ e tentant, nu? Când alţii au suficientă încredere în tine pentru a te invita să participi la o discuţie sau să o moderezi, ești tentat să-i uluiești cu o mostră de înţelepciune sau adevăr.

Ce am vrut eu să fac în Biroul Oval a fost să persuadez prin cristalizarea și distilarea problemelor din mediul politic către un mediu mult mai respectat. Sigur, predicile funcţionează *uneori,* dar întrebările funcţionează aproape *întotdeauna,* mai ales atunci când exprimă problemele în cauză și le încadrează în modul dorit de tine.

În arta persuasiunii, întrebările tale urmăresc doar două obiective. Nu-i chiar așa greu, nu? Doar două

obiective pentru toate întrebările tale. Haide, poţi și tu!

Întrebările tale fie (1) confirmă, fie (2) contrazic. Fie promovează ideea ta, fie o frânează pe cea a interlocutorului tău. întrebările fie confirmă, fie infirmă ideea în discuţie. întrebările fac ca ideea în cauză să fie mai mult sau mai puţin probabil adevărată.

Să luăm ca exemplu întrebările pe care le-am formulat eu în Biroul Oval. Chiar crezi că le-am cerut reprezentanţilor presei să analizeze sistemul judiciar? Bineînţeles că nu. Ideea mea era că sistemul judiciar este mai respectat decât cel politic sau decât presa, fiind[ɔ integralitatea, și drept urmare corectitudinea, este parte componentă în sistem – și este așa tocmai fiind[ɔ integralitatea și corectitudinea merg mână-n mână. Dacă avem o regulă a integralităţii în sistemul nostru judiciar, de ce nu am avea aceeași regulă și în alte domenii importante, precum politica și presa?

Să luăm ca exemplu faptul că Mick și cu mine ne-am amenințat cu armele. (Să ne lămurim, totuși: Mick și cu mine nu ne-am amenințat niciodată cu vreo armă. Deși, dacă mai trimite vreodată mingea în gaură de patruzeci și trei de ori la optsprezece găuri, cum a făcut odată când mi-a fost partener la un meci de golf, îmi rezerv dreptul de a reconsidera problema.) în exemplul meu ipotetic este corect să spun că „Mick m-a amenințat cu arma”. în tiparul meu imaginar de fapte, enunţul acesta este adevărat. Dar, în același timp, este incorect să omit să precizez și faptul că a făcut-o în legitimă apărare, în sala de judecată nu avem un număr limitat de cuvinte. Nu suntem obligaţi să ne înghesuim proba într-un număr limitat de caractere dintr-un *tweet.* Nu avem un termen-limită în sala de judecată. Nu încercăm să devenim celebri în sala de judecată. Nu suntem presaţi să generăm titluri de presă, care să atragă mulţi cititori, și suntem pedepsiţi atât de către judecător, cât și de către juriu, dacă omitem fapte relevante, care plasează în context alte fapte.

Acesta este punctul de vedere mai extins. Toţi oamenii de bună-credinţă vor fi de acord că omiterea unui

fapt atât de important precum acela că „X a amenințat pe Y cu arma în legitimă apărare” este incorectă și dăunează credibilității și obiectivității persoanei care a omis să spună acest fapt.

Formulând acele întrebări în modul în care le-am formulat, am vrut să confirm și să contrazic anumite idei, dar fără ˟s-o fac într-un mod fățiș.

De ce avem o regulă a integralității în sistemul judiciar? Fiind[ɔr noi, toți, ar trebui să aspirăm la integralitate, dacă vrem să fim corecți. O fi adevărat că președintele a menționat Alabama. Deci este corect să spui asta. Dar nu este corect să-i creezi cititorului sau ascultătorului impresia că este *singurul* stat pe care l-a menționat (a mai menționat și Carolina de Sud, Carolina de Nord și Georgia, care erau într-adevăr amenințate de uragan). Te mai poți întreba și ce interes sau motiv poate avea cineva care a acordat exagerat de multă atenție statului Alabama, lăsând la o parte sau minimalizând importanța altor state. Ce au jurnaliștii de pierdut dacă menționează *și* celelalte trei state, când relatează povestea a ceea ce a devenit cunoscut sub numele de „Controversa uraganul Dorian-Alabama”? De ce să nu prezinte *toate* faptele? Ce au de câștigat dacă pun mai mult accent pe faptul că președintele a inclus Alabama între statele amenințate de uragan, decât pe faptul că a inclus și celelalte trei state? Dacă obiectivul tău este să-l defăimezi pe președinte pentru includerea statului Alabama, nu poți face asta prezentând întregul adevăr despre ceea ce ˟s-a spus? întrebarea mea era menită să contrazică afirmațiile presei, potrivit cărora exactitatea înseamnă, de fapt, corectitudine. Poți fi exact și incorect în același timp, dar este *mai ușor* să fii exact și corect dacă spui întregul adevăr. Ar trebui să încerce mai multă lume acest lucru.

Nu am căutat şi nici nu am vrut să fiu amestecat în discuția președintelui cu reprezentanții presei din acea după-amiază. Dar, odată invitat să particip la ea, modalitatea de a exprima ideile pe care le consideram cele mai frapante a fost să adresez întrebări menite să confirme

ori să contrazică. întrebările tale trebuie să aibă un obiectiv – fățiș sau ascuns, evident sau subtil, nuanţat sau grosolan –, dar trebuie să-l aibă. Când vine vorba despre persuasiune și confirmarea ori infirmarea unor poziţii, cele două obiective ale tale sunt: să construiești ori să dărâmi, să avansezi ori să te retragi, să confirmi ori să contrazici.

Întrebări ușoare, întrebări grele

Când eram mic, îmi plăceau toate sporturile, dar *mai ales* baseballul. Ca majoritatea băieţilor, îl așteptam pe tata să intre cu mașina pe alee, după serviciu, iar aceasta este una dintre cele mai vii și recurente amintiri din copilăria mea. Mai târziu mi-am dat seama că taţii se întorc acasă de la serviciu obosiţi. Vor să se schimbe și să se relaxeze o clipă, înainte să iasă în curtea din spatele casei și să arunce mingea de baseball (dar asta am înţeles abia când am devenit eu însumi tată). Când eram mic, aveam ambele mănuși pregătite, ca să joc baseball de îndată ce cobora el din mașină – în haine de stradă, nu conta.

Tatăl meu știa să trimită mingea în aer cel mai sus cu putinţă, în vreme ce eu stăteam dedesubt și așteptam emoţionat, doar – doar îmi va nimeri mănușa. De multe ori chiar mi-o nimerea, dar uneori îmi nimerea și capul și, în vreme ce tata era medic pediatru și știa că o minge ricoșată de pe mănușă, care mă lovește în frunte, nu mă va ucide, mama nu înţelegea acest lucru. Așadar mă încuraja cu afecţiune să-mi aleg un alt sport ori să-mi montez o plăcuţă de metal pe frunte.

În schimb, am învăţat să prind mingea. Mă întindeam pe spate în camera de zi, aruncam mingea în tavan și o prindeam înainte să mă nimerească în cap. Dar o minge de baseball ar fi fost prea grea. Așa că am început să arunc o minge de tenis, între a fi lovit în cap de o minge de tenis și a fi lovit în cap de o minge de baseball e o diferenţă ca de la cer la pământ și, dacă ai fost vreodată lovit în cap de ambele, știi să apreciezi diferenţa între greu și ușor.

Așa cum există mingi grele și mingi ușoare, există și întrebări grele și întrebări ușoare. La o întrebare ușoară

este simplu de răspuns, la o întrebare grea este dificil de răspuns. întrebările ușoare confirmă. Un exemplu de întrebare ușoară este atunci când un jurnalist întreabă la o conferinţă de presă de la Casa Albă: *Domnule președinte, aţi petrecut în mod plăcut weekendul de Ziua Muncii?*

Este ca atunci când ești intervievat pentru un job nou și ești întrebat care este principalul tău atu. Este o întrebare concepută astfel încât să-i permită persoanei intervievate să-și susţină un punct de vedere sau să-și promoveze o poziţie. Este o invitaţie la persuasiune.

Am auzit cu toţii genul acesta de întrebări în dezbaterile politice, întrebări pe care poate le-a conceput însuși candidatul. *De ce v-aţi hotărât să candidaţi? De ce sunteţi candidatul cel mai calificat pentru funcţia respectivă? Cum te simţi când ești atât de minunat? Nu v-aţi săturat să fiţi perfect?* Acestea sunt întrebări ușoare, concepute să trezească încredere, să confirme, să promoveze o poziţie sau o persoană.

În termeni bancari, întrebările de acest gen îţi îngăduie să faci o depunere în contul încrederii, credibilităţii sau agreabilităţii. Iar aceste trei trăsături – încrederea, credibilitatea și agreabilitatea – sunt, după cum am aflat deja, părţi integrante ale persuasiunii.

Întrebările de celălalt gen contrazic, subminează sau discreditează. Acestea sunt întrebările grele. Ele reprezintă retrageri din cele trei conturi ale încrederii, credibilităţii sau agreabilităţii. *Cum se împacă promisiunea dumneavoastră de a nu introduce taxe noi cu faptul că aţi mărit de trei ori taxele în timpul mandatului dumneavoastră de guvernator? De când nu mai beţi la serviciu? Credeţi că veţi depăși pragul de 0,0 în sondaje?* întrebările de acest gen subminează, discreditează și prezintă persoana intervievată într-o lumină defensivă sau negativă.

Același lucru se întâmplă și în sala de judecată. Fie întrebi pentru a construi ceva (a confirma), fie întrebi pentru a dărâma ceva sau pe cineva (a contrazice). Și uneori aceeași întrebare poate fi folosită atât pentru a

contrazice, cât și pentru a confirma. Depinde de motivul sau scopul celui care întreabă și de momentul în care întreabă.

În viaţa de zi cu zi simţi dacă cineva este de partea ta ori împotriva ta. Indiferent dacă este vorba despre politică sau despre găsirea unui suflet-pereche, la fel de pasionat ca ţine de Dallas Cowboys, simţi destul de curând în discuţie dacă cineva îţi este prieten ori dușman – cel puţin în această chesţiune.

Știi asta nu doar după conţinutul întrebărilor și răspunsurilor sale, ci și după tonul și calitatea reacţiei sale. Cu prietenii și aliaţii tăi obiectivul tău este aşadar (sper) să confirmi, să construiești. Dă-le ocazia să se explice. Include în întrebarea ta fapte care să-ţi consolideze poziţia. *Tu câţi ani aveai când Dallas a câștigat de două ori la rând Super Bowl? După care dintre victorii a strigat antrenorul Jimmy Johnson „How bout them Cowboys”? Cu cât conduceam noi, când a ratat Leon Lett?* Toate aceste întrebări sunt prietenoase, concepute să susţină câteva idei – în principal, ideea că Dallas este o echipă nemaipomenită, care a câștigat de mai multe ori Super Bowl, inclusiv odată cu o mare diferenţă de scor faţă de Buffalo Bills.

Dar dacă, Doamne ferește, nu ești un suporter al Dallas Cowboys? întâi căiește-te și cere-ţi iertare. Dacă nu funcţionează și tot mai vrei să discreditezi sau să contrazici pe cineva care vorbește despre fotbalul american profesionist, întrebările tale ar suna cu totul altfel, nu-i așa? *Războiul de Independenţă se încheiase deja când Dallas a câștigat ultima oară Super Bowl? Căștile erau pe atunci din piele? Oare se inventase deja pielea, când Dallas a câștigat ultima oară Super Bowl?* Aceste întrebări nu sunt prietenoase și, ca să fiu sincer, nu mi-a făcut nicio plăcere să le scriu.

Iubire şi închisoare J

Există întrebări care fie confirmă, fie contrazic și întrebări care pot confirma și contrazice în egală măsură. întrebarea este aceeași, dar intenţia din spatele ei este cu

totul alta.

Sonya Pabellon era soţia lui Tommy Pabellon. Tommy Pabellon fusese acuzat de uciderea unui martor dintr-un proces federal în Carolina de Sud. Când poliţia a întrebat-o prima oară ce știa despre acest incident, Sonya Pabellon nu a fost câtuși de puţin sinceră. A pretins că nu știa nimic, nu auzise nimic și, în general, habar nu avea despre ce o întrebau. Nu a fost convingătoare, dar a fost consecventă.

Nimic nu-ţi împrospătează memoria mai bine decât situaţia în care ești arestat de poliţia federală. Sonya a fost arestată pentru un alt delict legat de droguri, iar poliţia a întrebat-o din nou ce știa despre uciderea acelui martor și amestecul soţului ei. De data aceasta și-a amintit mai bine.

Dacă ești procuror și Sonya este un martor important în procesul tău, trebuie să abordezi subiectul celor declarate de ea anterior (când negase că ar ști ceva) fără să uiţi însă că ai un scop și un obiectiv cu totul diferit decât avocatul apărării, care va încerca ˟s-o discrediteze.

Când o întrebi pe martoră în calitate de procuror: „De ce aţi minţit când v-a interogat poliţia prima oară?”, întrebarea ta este menită să-i ofere șansa de a se explica. Este o întrebare menită să-i confirme mărturia, prin faptul că-i îngăduie să admită că a minţit prima oară și să explice de ce. Este o întrebare menită să o facă mai credibilă, fiind[ɔ- îi oferă şansa de a recunoaşte că a făcut o declaraţie voit greșită la primul interogatoriu. Deși trebuie să abordezi un fapt negativ, scopul întrebării tale este să o faci pe martoră să pară mai credibilă. Deseori, când dai de bunăvoie informaţii negative, te prezinţi într-o lumină mai favorabilă.

După ce tăgăduise că soţul ei ar fi avut vreun amestec în uciderea unui martor dintr-un proces federal și după ce fusese arestată pentru un delict propriu legat de droguri, Sonya Pabellon a fost interogată a doua oară de către poliţie. De data aceasta, la al doilea interogatoriu, a declarat că soţul ei avusese într-adevăr un amestec în uciderea acelui martor. Când avocatul apărării a întrebat-o pe doamna Pabellon de ce a minţit la al doilea

interogatoriu, a făcut-o cu scopul de a o contrazice, de a o discredita, de a face ca mărturia ei să fie mai puţin credibilă.

Era aceeași întrebare – De ce aţi minţit? —, dar așteptările și oportunităţile erau diferite.

De altfel, doamna Pabellon a dat cel mai bun răspuns posibil la întrebarea:

— De ce aţi minţit?

Ea a declarat următoarele:

— Când a fost vorba să aleg între soţul meu și poliţie, l-am ales pe soţul meu. Când a fost vorba să aleg între soţul meu și mine, am ales adevărul.

Juraţii au crezut-o. Tommy Pabellon a fost declarat vinovat și a primit patru sentinţe pe viaţă, fără posibilitatea unei eliberări condiţionate, într-un penitenciar federal.

În viaţa de zi cu zi avem nenumărate motive să punem întrebări. Uneori trebuie să aflăm cât este ceasul. Alteori ne interesează dacă unei persoane anume i-a plăcut filmul *Pacientul englez.* Uneori vrem să aflăm mai multe despre un subiect, de exemplu, de ce iubește Jason Garrett, fostul antrenor al adoraţilor mei Dallas Cowboys, *field goal-urüe* mai mult decât îmi iubesc eu copiii. Vezi, nu mă pot abţine! întrebarea din urmă nu exprimă dorinţa de a mă informa. Este menită să-l persuadeze pe antrenorul Garrett să mai urmărească și alte ţeluri pe teren.

Dar, în persuasiune, întrebările urmăresc doar unul din două scopuri și acestea sunt, în esenţă: să confirmi ori să contrazici. Există întrebări care adaugă ori scad, care depun ori retrag din conturile pe care le apreciem, care ne apropie de ţintă ori îi împiedică pe alţii să-și atingă ţinta.

Acum, când am aflat care sunt cele două *scopuri sau obiective* ale întrebărilor, putem merge mai departe ca să vorbim despre cele două *tipuri* și jumătate de întrebări. Dar stai liniștit. Știi că am picat la matematică. Jur că nu vom face calcule mai complicate.

Capitolul 8
Întrebări directe şi întrebări sugestive 5

Două căi și jumătate de a ajunge la destinaţie

Bun venit în sala de judecată!

Regula 611. Modul și ordinea de audiere a martorilor și de prezentare a probelor

Controlul Curţii; scopuri. Curtea va exercita un control rezonabil asupra modului și ordinii de audiere a martorilor și de prezentare a probelor, pentru ca:

aceste proceduri să fie eficace în aflarea adevărului.

(1) să se evite pierderea de timp și

martorii să nu fie hărţuiţi sau puși în situaţii stânjenitoare în mod voit.

Desfășurarea audierii încrucișate. în audierea încrucișată vor fi tratate subiectele abordate în audierea directă, precum și subiecte care afectează credibilitatea martorului. Curtea poate permite investigarea unor subiecte adiţionale, ca într-o audiere directă.

(a) **întrebări sugestive.** întrebările sugestive nu vor fi folosite în audierea directă, cu excepţia situaţiei când sunt necesare pentru a încuraja declaraţia martorului. în mod obișnuit, Curtea va îngădui întrebări sugestive:

în audierea încrucișată și

atunci când o parte citează un martor al părţii adverse, o parte adversă sau un martor identificat cu o parte adversă.

Aceasta este regula după care sunt audiaţi martorii într-o sală de judecată. Ai remarcat probabil că întrebările sugestive nu sunt permise în audierea directă a unui martor. O audiere directă înseamnă, în termeni generali, să-i adresezi întrebări unui martor pe care l-ai citat tu însuţi. într-un proces de malpraxis medical, dacă tu ești avocatul reclamantului, îl citezi pe cel care a fost pacient și care reclamă malpraxisul. într-un proces penal, dacă tu ești procurorul, o citezi pe casiera care a fost de faţă când cineva cu cagulă i-a întins un bilet prin care îi cerea să-i dea banii. Acestea sunt audieri directe, în care întrebările

sugestive nu sunt, în mod obișnuit, permise.

Opusul unei audieri directe este ceea ce numim o audiere încrucișată. Audierii încrucișate i se acordă o atenţie exagerat de mare. în filme și seriale vedeam rareori scene dramatice de la audierea directă. Audierea încrucișată a unui acuzat de către procuror sau audierea încrucișată a unei victime de către avocatul apărării se bucură de mai multă atenţie decât audierea directă a unui martor de către avocatul său. Dar nu te lăsa păcălit. Audierea directă este cea decisivă. Din audierea directă se obţin informaţiile. în audierea directă se câştigă sau se pierd, de obicei, procesele.

Din capitolul precedent am aflat că întrebările urmăresc două *scopuri.* (1) să confirme și (2) să contrazică. în capitolul de faţă ne vom îndrepta atenţia către cele două *tipuri* și jumătate de întrebări – cel puţin când vrem să mișcăm pe cineva de pe o poziţie pe alta. în viaţa de zi cu zi, referitor la comunicare și persuasiune, există două tipuri principale de întrebări – cele nonsugestive/ directe și cele sugestive –, dar noi vom adăuga o a treia (aproape) categorie. Acestea sunt întrebările de tipul „de ce”.

Întrebări directe

Când ne gândim la întrebări în viaţa de zi cu zi, ne gândim la întrebările directe. Sunt întrebările care încep cu „cine”, „ce”, „cât”, „când”, „unde” și „cum”. Sunt întrebările pe care le adresăm pentru a obţine informaţii (și cele pe care le folosim în audierile directe).

Cât e ceasul?

Cine a rămas ultimul la birou?

Când ai plecat în vacanţă?

Unde mi-ai lăsat cartea?

Accentul este pus pe răspuns, nu pe întrebare. Când ești într-o sală de judecată și ai sarcina probei fie ca procuror, fie ca reclamant, le adresezi martorilor tăi întrebări directe. Ele pot fi inteligente, pot fi eficiente și pot fi revelatoare. Dar, spre deosebire de întrebările sugestive, ele nu sugerează răspunsul.

Procurorii simt deseori cunoscuţi mai degrabă pentru

audierile lor încrucișate ale acuzaţilor decât pentru audierile lor directe ale martorilor și victimelor. Dar procesul se decide în aceste audieri directe, în care sunt formulate întrebări directe. Spre deosebire de întrebările sugestive, care au un caracter reactiv, întrebările directe îţi îngăduie să fii afirmativ și proactiv.

În procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte, de exemplu, vei recurge la întrebări directe pentru ca juriul să-și formeze o idee despre sentimentul de pierdere al familiei victimei.

Care au fost ultimele cuvinte pe care le-aţi adresat fiicei dumneavoastră înainte ca ea să fie ucisă?

Când vă gândiţi la mama dumneavoastră, ce vă lipsește cel mai mult?

Ce fel de om era fratele dumneavoastră?

Cum aţi descrie relaţia surorii dumneavoastră cu copiii ei? Cum era ca mamă?

Dacă aţi mai putea vorbi odată cu tatăl dumneavoastră, ce i-aţi spune?

În viaţa de zi cu zi formulăm aproape întotdeauna întrebări directe.

Pe cine să invităm la cină?

Ce vrei să facem astăzi, iubito?

Când mergem la cumpărături săptămâna aceasta?

De unde ai cravata aceea superbă?

Cum a fost azi la școală?

Întrebările directe au câteva avantaje, dintre care: (1) probabilitatea mai mare de a avea o relaţie mai bună cu persoana căreia-i adresezi întrebările, (2) probabilitatea mai mică de a jigni, datorită caracterului deschis al întrebării, și (3) faptul că-i îngădui interlocutorului tău să-și expună punctul de vedere fără întrerupere.

Dezavantajul întrebărilor directe este că pierzi în oarecare măsură controlul asupra direcţiei conversaţiei.

Prima întâlnire a lui Lindsey Graham cu Joe Biden demonstrează acest lucru.

După cum relatează el povestea, Lindsey fusese recent ales ca senator și participa la o delegaţie

parlamentară împreună cu Joe Biden. Graham nu-l cunoștea încă foarte bine pe Biden și urma să stea alături de el paisprece ore în avion. Așadar, când au decolat de pe Andrews Air Force Base, Lindsey ˇs-a întors spre Biden și a întrebat:

— Ce se mai întâmplă pe plan politic în Delaware?

După spusele lui Lindsey, când avionul a aterizat în Bagdad, Biden ˇs-a întors spre el și a spus:

— O să închei povestea în taxi în drum spre hotel.

Mă (cam) îndoiesc că Biden a vorbit paisprezece ore despre politica din Delaware. însă povestea lui Lindsey este haioasă și revelatoare pentru puterea și limitele întrebărilor directe. îl faci pe interlocutor să vorbească, dar uneori vorbește prea mult și, până să se oprească el, tu ai uitat deja ce l-ai întrebat.

Întrebări sugestive

Una dintre marile mele frustrări legate de audierile din Congres este limita artificială de timp, în care speri ca congresmenii sau martorii să facă un progres semnificativ. Mai cunoști un alt domeniu de viaţă în care admiţi că problemele sunt importante și deseori complexe, dar limitezi timpul de discuţie a acestor probleme la numai cinci minute? Din acest motiv nu vei auzi aproape niciodată întrebări directe în audierile din Congres. Nu pentru că n-ar fi eficiente, ci pentru că limita de cinci minute împiedică pe oricine să-și susţină ideea într-un mod eficient.

Când îţi faci în permanenţă griji că depășești limita de timp sau că un martor dă un răspuns prea lung la o întrebare, când mai ai încă trei martori pe care ai vrea să-i audiezi, ești aproape obligat să recurgi la întrebări sugestive pentru a grăbi procedura.

Drept urmare, ce auzi în audierile din Congres, în sălile de judecată în timpul audierilor încrucișate și deseori în talk-show-urile de la televizor sunt *întrebări sugestive.* Aceste întrebări sugerează răspunsul, îl așază în centrul atenţiei pe cel care întreabă, nu pe cel care răspunde, și sunt deseori confruntative.

Nu-i așa că ţi-am spus de șase ori să-ţi faci curat în cameră?

Aseară ai venit acasă cu o întârziere de o oră și Jumătate, nu-i aşa?

N-ai băut tu ultima ceașcă de cafea și n-ai mai făcut alta? Nu-i adevărat că ai întârziat azi la serviciu?

Într-un talk-show, din nefericire decurge cam așa: *Aţi votat împotriva unor fonduri suplimentare pentru programul XYZ – chiar urâţi copiii în asemenea măsură?* sau *Departamentul de Stat este infiltrat de reprezentanţi ai statului paralel, ferm decișI să răstoarne această administraţie, nu-i așa?*

Toate aceste întrebări simt sugestive. Ele conţin, în esenţă, o afirmaţie și nu-ţi lasă altă opţiune decât ˇs-o aprobi sau ˇs-o dezaprobi. Sunt concepute astfel încât să bată în cuie opinia cuiva, să-l oblige să admită un fapt sau să facă o concesie. Cine întreabă deţine controlul absolut. Asemenea întrebări sugestive provoacă, prin natura lor, controverse. în sala de judecată sunt rezervate pentru audierea încrucișată a martorilor sau pentru situaţia în care un martor convocat de tine însuţi este ostil, nu cooperează sau poate este prea speriat pentru a purta povara unei mărturii, așa că, în esenţă, depui tu mărturie pentru el, afirmând un fapt și adăugând: *Nu-i așa?*

Întrebările sugestive pot fi folositoare și atunci când încerci să susţii un martor care nu se descurcă prea grozav.

Cartea de faţă nu este despre politică și nici nu vrea să-ţi spună ce să crezi. Dar experienţa mea cu întrebările – și, prin urmare, exemplele mele pentru folosirea întrebărilor – provine în mod firesc din sala de judecată, din Congres sau din viaţa mea personală.

Spun asta deoarece nu vreau să-ţi concentrezi atenţia asupra conţinutului întrebărilor sau răspunsurilor din exemplele mele. Ești liber să-ţi formezi orice opinie dorești tu despre orice chesţiune politică. Dacă politica mi-ar fi făcut plăcere, nu i-aș fi ˇîntors spatele. Nu aduc exemple din anchetele sau audierile din Congres pentru că mi-ar

plăcea politica, ci pentru că în cei opt ani cât am fost membru al Congresului am avut ocazia să adresez întrebări unor oameni cunoscuţi, inteligenţi și abili, precum Secretarul de Stat Hillary Clinton, fostul Secretar al Apărării Leon Panetta, fostul director al CIA David Petraeus, fostul director al FBI James Comey, senatoarea Elizabeth Warren, fostul ministru al Justiţiei Eric Holder, Jared Kushner, inspectorul general Michael Horowitz, Samantha Power, Ben Rhodes și Susan Rice. în particular am mai avut ocazia să-l întâlnesc și să-i pun întrebări și cântăreţului celei mai tari trupe rock din lume, Bono de la U2, de asemenea unor juriști eminenţi, precum Paul Clement, iar în ziua cea mai dificilă din cariera mea de congresmen, John Boehner, președintele Camerei Reprezentanţilor, m-a rugat să-l însoţesc la o întâlnire cu părinţii copiilor uciși la școala din Sandy Hook.

Unii cititori vor fi de acord cu întrebările din exemplele mele, alţii nu. Unii vor ţine partea persoanei care răspunde la întrebări, alţii nu. Toate acestea nu mă privesc, iar opiniile tale politice, în măsura în care le ai, nu au nicio influenţă asupra modului în care folosești întrebările în argumentaţia ta. Dar eu nu mă pot bizui decât pe experienţa mea când argumentez. Așadar, fii îngăduitor cu mine.

Când făceam parte din Comisia pentru Informaţii a Camerei Reprezentanţilor, am fost rugat să audiez zeci de martori cu privire la amestecul Rusiei în alegerile americane, acuzaţii de înţelegeri secrete cu guvernul rus, precum și reacţia propriului nostru guvern. Unul dintre acești martori era fostul ministru al Justiţiei Jeff Sessions, iar unul dintre subiectele anchetei a fost de pe-acum celebrul schimb de e-mailuri dintre Donald Trump Jr și Rob Goldstone, prin care se stabilea o întâlnire în Trump Power în iunie 2016.

Jeff Sessions este, fără îndoială, un om inteligent și capabil. Nu devii avocat în Statele Unite, senator în Statele Unite şi ministru al Justiţiei în Statele Unite fără să fii un om capabil. Dar această audiere avea să fie dificilă pentru

el, din diverse motive. Iar, spre deosebire de o sală de judecată sau chiar de un interviu public, aici nu aveam un juriu format din concetăţeni, care să aibă grijă ca întrebările să fie corecte și procedura rezonabilă. Deci tu ce-ai fi făcut? Trebuiau abordate, desigur, subiecte foarte dificile, precum recuzarea lui de la ancheta privitoare la Rusia, susţinerea lui pentru candidatul (de atunci) Trump și declaraţia sa în faţa Comisiei Juridice a Senatului cu ocazia audierii sale de confirmare în funcţie. Tu cum ai trata aceste subiecte diferite în timpul audierii? Subiectul principal al audierii era ancheta privitoare la Rusia, aşadar accentul trebuia pus pe e-mailurile dintre Donald Trump Jr și Rob Goldstone.

Acesta este primul e-mail și cel care a dat naștere celor mai multe întrebări:

3 iunie 2016, ora 10: 36, Rob Goldstone i-a scris lui Donald Trump Jr.

Bună dimineaţa.

Emin tocmai m-a sunat și m-a rugat să iau legătura cu dumneavoastră pentru ceva foarte interesant.

Procurorul Coroanei din Rusia ˇs-a întâlnit azi-dimineaţă cu tatăl lui, Aras, și ˇs-a oferit să furnizeze campaniei Trump câteva documente şi informaţii oficiale care ar incrimina-o pe Hillary și raporturile ei cu Rusia și care ar fi foarte folositoare tatălui dumneavoastră.

Sunt, desigur, informaţii de nivel foarte înalt și delicate, dar fac parte din susţinerea Rusiei și a guvernului său pentru domnul Trump – cu ajutorul lui Aras și Emin.

Care credeţi că este cea mai bună modalitate de a trata aceste informaţii și aţi putea sta de vorbă direct cu Emin despre ele?

Aș putea să-i trimit și tatălui dumneavoastră acest mesaj prin Rhona, dar este extrem de sensibil, așa că am vrut să vi-l trimit întâi dumneavoastră.

Toate cele bune.

Rob Goldstone

Am hotărât atunci să folosesc întrebări sugestive în audierea ministrului Sessions, nu pentru că n-ar fi fost în

stare să răspundă la întrebări directe, ci pentru că trebuiau punctate anumite lucruri și cel mai bine puteau fi punctate prin întrebări sugestive. Nu am folosit întrebări sugestive din cauza timpului limitat. Spre deosebire de alte audieri din Congres, acestea nu erau supuse unor limite de timp. Dar simţeam nevoia să dau o direcţie anchetei şi să subliniez anumite lucruri într-o anumită ordine, și pentru asta întrebările sugestive păreau mult mai eficace decât cele directe.

Ai începe, bineînţeles, cu faptul că în Rusia nu există un „procuror al Coroanei”, nu-i așa? Asta nu înseamnă că restul e-mailului este fundamental greșit, dar îţi aminteşti că spuneam în capitolele anterioare că informaţiile concrete greșite subminează credibilitatea a ceea ce urmează. Și ai ţine cont de faptul că acest e-mail era un e-mail de înștiinţare. Mă refer la faptul că democraţii din Cameră aveau să demonstreze prin acest e-mail că participanţii știau foarte bine, adică fuseseră înștiinţaţi, că subiectul întâlnirii nu era adopţia unor copii ruși (cum declarase Donald Trump Jr), ci primirea unor informaţii despre Hillary Clinton de la un avocat rus. Nu poţi ocoli acest fapt, deci trebuie să-l abordezi și trebuie ˟s-o faci direct.

Ce ai putea face în audierea ministrului Sessions este să iei fraza cea mai acuzatoare din acest e-mail şi ˟s-o abordezi direct, prin întrebări sugestive, această frază fiind: „s-a oferit să furnizeze campaniei Trump câteva documente și informaţii oficiale care ar incrimina-o pe Hillary și raporturile ei cu Rusia și care ar fi foarte folositoare tatălui dumneavoastră”.

Ceea ce urmează nu este o transcriere directă a audierii, ci întrebări pe care intenţionam să i le adresez, pe care chiar i le-am adresat sau pe care mi-am dorit ulterior să i le fi adresat lui Jeff Sessions:

— Secretarul de stat Hillary Clinton a fost Prima Doamnă, senatoare a Statelor Unite și Secretar de Stat, corect?

— Două dintre aceste funcţii sau poate chiar toate

trei trebuie să fi generat documente, corect?

— Aceste documente trebuie să fi fost documente oficiale, corect?

— În e-mail scrie „documente și informaţii oficiale”, nu-i aşa?

— Nu informaţii personale, corect?

— Nu se spune nimic despre e-mailuri sau informaţii personale, corect?

— Dacă ceva este oficial, este deja de domeniul public, nu-i așa?

— Cuvântul „oficiale” se referă atât la „documente”, cât și la „informaţii”, corect?

— Așadar, problema este că cineva ˇs-a oferit să furnizeze informaţii oficiale din perioada în care ea a lucrat ca persoană publică în sau pentru guvernul SUA? Despre asta este vorba?

— Ceea ce este oficial este deja *oficial,* nu-i așa?

— A avut „raporturi cu Rusia” în calitate de senator, corect?

— *E posibil să fi avut,* corect?

— *Cu siguranţă* a avut raporturi cu Rusia în calitate de Secretar de Stat, corect?

— Așadar rușii se oferă să ne spună care au fost raporturile ei oficiale cu Rusia, pe când era emisarul nostru oficial faţă de ei?

— Asta ar trebui să știm deja sau nu?

— Vreau să mă asigur că am înţeles bine. Rușii ne oferă „informaţii oficiale despre raporturile ei cu Rusia”, deși noi deţinem deja aceste informaţii? Asta să fie atât de scandalos, faptul că ne oferă informaţii pe care le deţinem deja?

— Așadar rușii oferă informaţii oficiale, deja de domeniul public, despre o persoană publică, acum candidată la președinţie, și asta are cumva o mai mare importanţă decât faptul că rușii furnizează informaţii personale despre un cetăţean privat, și el candidat la președinţie?

Acestea sunt întrebări sugestive. Ca avocat sau

legiuitor, ca părinte, copil sau coleg de serviciu trebuie să abordezi faptele așa cum sunt ele. în acest exemplu, faptele erau existenţa e-mailului şi necesitatea de a-l analiza. Cu fostul ministru al Justiţiei Sessions era cel mai bine ca e-mailul să fie analizat prin întrebări sugestive, care să-l conducă pe ministru într-o anumită direcţie și care conţineau deja răspunsul și elementul semnificativ. Acesta este caracterul principal al întrebărilor sugestive: tu dai răspunsul și sublimezi ceea ce este semnificativ, iar pe martor îl faci doar să aprobe.

Complexitatea întrebării *de ce*

Am avut dreptate să-i punem fiicei noastre numele Abigail Anderson Gowdy, după judecătorul G. Ross Anderson Jr. ˟S-ar putea să devină o avocată la fel de bună ca el. Și sigur are simţul lui înnăscut pentru apărarea celor mai puţin norocoși și a celor lipsiţi de putere și influenţă.

Am stat recent de vorbă cu ea despre urmările catastrofelor naturale și reacţiile oamenilor la ele. Mai precis, am vorbit despre jafuri. Unii simt de părere că este acceptabil să furi cele necesare vieţii, precum hrană și apă, că este ceva de genul unui contract social implicit: „Iau asta acum, fiind[ɔr nu este nimeni la casă să plătesc, și ne socotim noi mai târziu, când a trecut urgenţa”.

Un soi de apărare à la Jean Valjean.

Alţii, ca mine de exemplu, înclină să argumenteze că o infracţiune de furt e tot o infracţiune, chiar şi în condiţiile unei catastrofe naturale, dar că pedeapsa ar trebui atenuată în baza faptelor. Cu alte cuvinte, furtul tot furt este, dar acceptăm că mai contează și de ce face cineva ceva și ajustăm în consecinţă culpabilitatea dar, fără să modificăm măsura binelui și a răului.

Problema aceasta – ca aproape toate problemele, de altfel – se reduce la întrebarea „de ce”.

De ce ai furat?

De ce ai ucis?

De ce ai minţit?

„De ce” este, pe de-o parte, cea mai importantă întrebare din lume. „De ce” poate face diferenţa dintre un

asasinat și un omor în legitimă apărare. „De ce” poate face ca o minciună să devină un rău necesar pentru a evita o urmare mai gravă. „De ce” este deseori întrebarea care contează cel mai mult și întrebarea care contează cel mai puţin, în funcţie de caz și de faptele particulare. Dacă ai omorât pe cineva fiind∫ sforăia prea tare, ai răspunsul la întrebarea „de ce”, dar asta nu atenuează deloc răul comis, ci, dimpotrivă, ˇs-ar putea să-l agraveze chiar. Dacă ai omorât pe cineva fiind∫ era pe punctul de a comite un act de violenţă împotriva unui copil, infracţiunea nu doar că încetează să fie o infracţiune, ci te face chiar să fii mai apreciat. Așadar întrebarea „de ce” este importantă în relaţie cu faptele. Este importantă și din punctul de vedere al firii umane.

Ne stă în fire să dorim să fim înţeleși și, în același timp, să explicăm. Ne gândim mereu că totul ˇs-ar schimba dacă am relata povestea din perspectiva noastră. Mai suntem și curioși din fire. Când aflăm că un cuplu se desparte, ce întrebăm? întrebăm: *De ce? Ce ˇs-a întâmplat? Cine ce a făcut?*

Lucrul acesta este valabil pentru viaţa de zi cu zi și, implicit, pentru ceea ce se întâmplă în sălile de judecată, în sălile de ședinţă, la ședinţele profesorilor cu părinţii sau la reuniunile de familie.

În cazurile de omor, „de ce” nu contează aproape niciodată, cu excepţia cazurilor de legitimă apărare. Pentru omor nu există apărare acceptabilă din punct de vedere legal, decât legitima apărare, necesitatea, justificarea sau accidentul. Dar poţi fi sigur că este prima întrebare care-i trece juriului prin minte, atât la nivel individual, cât şi colectiv. Oamenii vor să știe de ce ˇs-a întâmplat ceva. Vor să știe de ce crezi ceea ce crezi.

După cumplitul masacru din Las Vegas, Nevada, am fost întrebat care ar fi motivul posibil al masacrului. Ca să fiu sincer, a trebuit să mă gândesc dacă să răspund la întrebare sau nu, fiind∫ „motiv” înseamnă pentru mine în anumite cazuri cu totul altceva decât pentru colegii mei. „Motiv” este un sinonim pentru „de ce”. Iar eu nu am stat

să mă gândesc la motiv sau „de ce”. în fond, ce ar putea să explice împușcarea sistematică a unor necunoscuţi nevinovaţi, la un concert în aer liber? Dacă ţi-aș oferi ca explicaţie posibilă firea umană în ansamblul ei, ce ai putea deduce din ea, care să te poată face să spui: „Bine, acum am înţeles. îţi mulţumesc că mi-ai explicat”.

Nu există o explicaţie acceptabilă din punct de vedere legal sau social. în anumite privinţe facem un deserviciu actelor de depravare dacă încercăm să înţelegem „de ce”, pentru că nu există un „de ce” care să le explice în mod adecvat. în consecinţă, mă gândesc mai puţin la „de ce” și mai mult la prevenirea unor asemenea acte, indiferent de „de ce”. Dar recunosc că sunt în minoritate. Marea majoritate a concetăţenilor mei doresc o explicaţie, doresc să afle un motiv și, ca atare, vor să afle „de ce”. Chiar dacă nu există un răspuns adecvat.

În persuasiune, „de ce” este o întrebare primejdioasă, plină de capcane, promisiuni și potenţial.

Dezavantajul este că pierzi controlul. îţi inviţi interlocutorul să domine următoarea secvenţă de interacţiune. Ia gândește-te puţin: întrebi un copil de ce a luat o notă proastă la un test. Ce crezi că urmează? ˟S-ar putea să spună: „Păi, nu m-am pregătit suficient”.

Dar asta se întâmplă rareori. Mai probabilă este o poveste care începe cu descoperirea focului sau separarea continentelor și care cuprinde tot ce i ˟s-a întâmplat lui de la naștere până în prezent, inclusiv cât de presat se simte să-ţi îndeplinească așteptările și cât de dificilă este viaţa unui adolescent de treisprezece ani și, într-un final, vei regreta că ai întrebat „de ce”. Se poate întâmpla să pierzi controlul asupra conversaţiei, dar se mai poate întâmpla și ca acel copil să-ţi dea o explicaţie atât de slabă, încât practic îţi pune pe tavă încă vreo zece întrebări suplimentare, care-ţi susţin punctul de vedere. Fiind[ɔ~ nu știi ce urmează, „de ce” este o întrebare riscantă. Numai că este ceea ce ne dorim cel mai mult să aflăm. Așadar, este un amestec de promisiune și capcane și nu ne putem abţine să întrebăm:

De ce ai făcut mașina praf?

De ce nu ţi-ai făcut curat în cameră?

De ce nu m-ai ajutat să fac prezentarea aceea la serviciu?

De ce trebuie să urmărim de fiecare Thanksgiving meciul celor de la Dallas Cowboys? (Pentru că Joacă de fiecare Thanksgiving, de aceea!) Dar de ce Joacă de fiecare Thanksgiving?

Sau întrebarea mea preferată de la un partener de golf: *De ce ai lovit cu crosa aceea? (Pentru că m-am gândit că e crosa potrivită, deșteptule. Altfel de ce să fi lovit cu ea?)*

Când vrei să întrebi „de ce", trebuie să pui în balanţă capcana pierderii controlului și promisiunea unei potenţiale mine de aur de întrebări suplimentare. întrebarea „de ce" îl face uneori pe interlocutorul tău să-și mărturisească parţialitatea, interesul faţă de deznodământul problemei pe care o discutaţi sau lipsa unei temelii faptice.

Când la întrebarea „de ce" ţi se răspunde: „Fiind[ɔ asta mi-a spus cineva", ai la îndemână întrebări suplimentare, „gata făcute": întrebi „de unde" sau „de ce" știe acel cineva ceea ce pretinde că știe. Când la întrebarea „de ce" ţi se răspunde: „Fiind[ɔ asta am crezut eu dintotdeauna", ai la îndemână întrebări suplimentare, „gata făcute", care discreditează acele credinţe și informaţiile pe care se bazează ele.

Și cu asta ajungem la cea mai eficientă unealtă din trusa ta de unelte persuasive, care poate răsturna argumentele aduse împotriva ta: discreditarea. Dacă abuzezi de ea, discreditarea este cusurul fatal, care îţi îngreunează și mai mult tentativele de persuadare. Dar, dacă te perfecţionezi în arta discreditării, ești pe cea mai bună cale de a deveni un maestru al persuasiunii.

Capitolul 9 I
Discreditare

Ucigașii credibilităţii

Să discreditezi înseamnă să subminezi, să diminuezi.

înseamnă să contrazici în loc să confirmi. Discreditarea face mai puţin credibile spusele unei persoane.

Să încercăm un exerciţiu.

Închide ochii și gândește-te o clipă. Gândește-te ce te face să dai mai multă crezare unei persoane. Am vorbit mai devreme despre aceste trăsături: accesul la fapte, credibilitatea, agreabilitatea și autenticitatea. Dar mai sunt și altele. Unele ţi se pot părea unice. Ce face, în opinia ta, o persoană să fie mai veridică?

Când mi-am început activitatea de procuror, colegii mei mai vârstnici m-au sfătuit insistent să mă bărbieresc zilnic. Tata mi-a făcut cadou un aparat de ras electric, pe care să-l am mereu la birou, ca să mă pot bărbieri în timpul zilei. De ce? Generaţia lor era de părere – din motive pe care eu nu le voi înţelege niciodată pe deplin – că părul facial este incompatibil cu credibilitatea. Este posibil ca această credinţă să fi avut o legătură cu dezbaterea dintre candidaţi! la preşedinţie Nixon și Kennedy, când i-am auzit pe unii spunând că Nixon ar fi fost considerat mai puţin credibil fiind[ɔ avea o umbră de barbă. Pentru generaţia mea sună ridicol. Dar, te rog să mă crezi, am auzit asta de nenumărate ori: păr facial înseamnă mai puţină credibilitate.

Sigur ai și tu chichiţele și nuanţele tale personale, care te fac să crezi sau să nu crezi că cineva spune adevărul. Ce te face să consideri pe cineva mai puţin credibil sau de încredere? Ce te face să dai mai multă crezare interlocutorului tău? Limbajul corpului? Contactul vizual? Mișcările rapide ale ochilor? Pauzele lungi, când se uită în sus și într-o parte? Tăcerea? Prea multă vorbărie? Un început de frază de genul:

— N-ar trebui să-ţi mărturisesc asta, dar… ca să spun drept…?

Ceea ce ţie nu-ţi inspiră încredere ˟s-ar putea ca pe mine să nu mă influenţeze deloc și invers. Dar merită să te gândești puţin ce te face pe tine, în general, să crezi sau nu pe cineva și, invers, ce faci tu (sau nu) pentru ca alţii să te perceapă ca pe un om credibil.

Multe lucruri pot ucide credibilitatea: poate fi lipsa de experienţă sau de cunoștinţe, ori lipsa accesului la fapte (când cineva comentează ce grozavă a fost o petrecere, deși nu a participat la ea). Poate fi lipsa de sinceritate, cu sau fără intenţie (când spune că petrecerea a avut loc pe 31 aprilie, deși nu există o asemenea dată). Poate fi reputaţia, fapte necinstite, fraude sau înșelăciuni din trecut, orice infracţiune sau faptă infamă din trecut (este mai probabil să crezi că cineva a furat o furculiţă de argint de la o petrecere dacă știi că a mai furat și în trecut). Poate fi parţialitatea, interesul și motivul. îl crezi pe cel care-ţi recomandă să cumperi un set de cuţite, dacă știi că el este patronul companiei care le fabrică? Poate îl crezi, dar sarcina persuasiunii este mai mare în cazul lui, fiind[ɔr tu știi că el are un interes financiar să-și vândă produsul. Asta nu înseamnă că sarcina este insurmontabilă, dar este, oricum, mai greu de îndeplinit.

Imaginează-ţi că o mamă depune mărturie într-un proces în care fiul ei este acuzat de furt. Iar tu trebuie ˟s-o audiezi pe mamă, în calitate de procuror.[8]

Întâi ai aborda faptele, desigur. Fiul se afla în compania mamei în momentul furtului, mama a fost de faţă în momentul furtului sau i-a oferit fiului ei un alibi? Aceste întrebări se referă la cele discutate mai devreme, și anume la ocazia de a observa sau înregistra orice fapt care ar putea avea o importanţă. Dacă mama este doar ceea ce se cheamă un martor de caracter, care declară că scumpul, iubitul ei fiu n-ar comite *niciodată* un furt? Cum o discreditezi? Atragi atenţia asupra relaţiei dintre ei, desigur. Dar ai fi dispus să mergi puţin mai departe sau poate chiar prea departe?

Potrivit unei anecdote, un procuror i-a adresat unei mame următoarea întrebare sugestivă:

— Și nu este adevărat că acuzatul este copilul dumneavoastră și nu este adevărat că vă iubiţi copilul și nu

8 De fapt, nu ești *obligat* să-i audiezi pe toți martorii părții adverse. Și cu cât vei stăpâni mai bine arta persuasiunii și comunicării, cu atât vei aprecia mai bine la ce să răspunzi sau reacționezi și ce să ignori. Dar să presupunem că ai mușcat momeala și o audiezi pe mama acuzatului.

este adevărat că aţi minţi pentru fiul dumneavoastră?

(Bineînţeles că ar minţi. Dacă nici mama nu minte pentru tine, atunci cine să mintă?) Mama a declarat:

— Bineînţeles că aș minţi pentru fiul meu, dar sunt atât de bucuroasă că în acest caz nu trebuie ˇs-o fac.

Calitatea de membru al familiei sau de persoană apropiată intră în categoria parţialitate, motiv, relaţie sau interes faţă de deznodământ. *Nu* înseamnă că nu poţi spune sau că nu spui adevărul. înseamnă că vei fi chestionat cu privire la acest lucru și eventual va trebui să fii mai convingător, pentru a risipi acea umbră de îndoială cu privire la relaţia, interesul sau motivul tău.

Acesta este cadrul general în care vom analiza discreditarea. Repet: discreditarea este cea mai bună cale de a submina argumentul unei persoane cu care ești în dezacord și lucrul căruia trebuie să-i acorzi cea mai mare atenţie, fiind[ɔ- şi ceilalţi vor încerca să-ţi submineze sau să-ţi respingă propriile argumente, în practică există trei categorii de discreditare: discreditarea *faptelor,* discreditarea *principiului mai larg sau al concluziei* și discreditarea *persoanei.*

Discreditarea faptelor

Imaginează-ţi că un judecător specializat în drept administrativ anulează în 90% din cazuri decizia Administraţiei Asigurărilor Sociale. Cu alte cuvinte, în nouăzeci din o sută de procese de recurs, judecătorul hotărăște că decizia angajatului Administraţiei Asigurărilor Sociale a fost greșită. înseamnă fie că judecătorul este un activist, fie că angajatul Administraţiei Asigurărilor Sociale nu este foarte inteligent. Cert este că o rată de anulare de 90% nu reprezintă temelia dezirabilă a unui sistem administrativ sau judiciar respectat.

Am avut o audiere în Congres la care unul dintre martori era un judecător care anulase în 90% din cazuri decizia inițială a Administraţiei Asigurărilor Sociale.

Trebuie să mărturisesc că nu mă pregătisem pentru această audiere la fel de mult ca pentru altele. De fapt, nu mă pregătisem deloc. în apărarea mea menţionez că la

vremea aceea făceam parte din patru comisii, mai multe decât orice alt congresman. Și nu intenţionasem să particip la audiere, fiind[ɔ agenda nu-mi permitea. însă președintele comisiei voia să particip. M-am dus aşadar la audiere și am ascultat.

Ce am auzit m-a ajutat să înţeleg de ce avea acel judecător o rată de anulare atât de mare. El a declarat:

— Femeile care au lucrat în call-centeruri au fost abuzate în proporţie de 100%.

A mai declarat:

— Fetele care au fost bătute în copilărie au sfârșit prin a avea probleme sexuale, deoarece bătaia le „stârnește" ceva.

Nu știam destule despre el pentru a-l discredita ca persoană, deși probabil n-ar fi fost foarte greu să găsesc ceva. într-o asemenea situaţie discreditezi faptele.

Cine v-a spus că femeile care lucrează în call-centeruri au fost abuzate în proporţie de 100%?

Cine sunt martorii care au declarat acest lucru?

Pe ce tratate ştiinţifice vă întemeiaţi declaraţia?

Cine v-a spus că fetele bătute în copilărie au mai târziu probleme sexuale?

Cine v-a spus că bătaia le „stârnește" ceva?

De unde provin probele?

S-au făcut studii pe acest subiect?

Ce am înţeles eu din audierea acelui martor a fost că-i plăcea să scornească lucruri. Judeca după sentiment. Nu-și susţinea în mod eficient punctul de vedere și există o înregistrare video care dovedește acest lucru (deci poţi vedea cu ochii tăi). Anula în proporţie de 90% deciziile Administraţiei Asigurărilor Sociale, fiind[ɔ voia să-i dea reclamantului câștig de cauză. Nu avea nicio legătură cu probele care i se prezentau. Voia un anumit rezultat și obţinea acel rezultat fără să ţină cont de nimic. Poţi, desigur, să ataci persoana, dar este o treabă încurcată. Mai sigur este să ataci faptele pe care-și întemeiază deciziile, iar în acest caz faptele se refereau la niște credinţe bizare despre call-centeruri și bătăi.

Discreditarea faptelor este elementul esenţial în majoritatea proceselor penale. îl chestionezi pe martor cu privire la capacitatea sa de a vedea, auzi sau a trăi ce ˇs-a petrecut. îl chestionezi pe poliţist cu privire la ce a întreprins el pentru a asigura locul faptei, pentru a analiza locul faptei și pentru a trimite probele la expertiza criminalistică. E cu totul altceva decât să discreditezi persoana. Este aproape ca și cum ai admite că este un om bun sau bine intenţionat, dar care greșește totuși. Când discreditezi persoana, obiectivul tău este ca ascultătorul să n-o mai creadă. Dar când discreditezi faptele, vrei ca juriul tău să conchidă că persoana greșește pur și simplu, poate fără intenţie. Ţine minte un lucru: este mult mai ușor să dovedești că cineva greșește cu privire la un fapt decât că este mincinos în general. Obișnuiam să-mi reamintesc înainte de fiecare proces că toţi acuzaţii, indiferent cât de infamă sau perversă ar fi fost crima lor, au spus cel puţin o dată adevărul în timpul audierii. Uneori era pur și simplu răspunsul la întrebarea: Cum vă numiţi? Oamenii răi pot spune adevărul, iar oamenii buni pot minţi.

Când stai de vorbă cu rude sau prieteni, este dificil să discreditezi persoana. Este ostil. Este jignitor. Nimănui nu-i place să fie acuzat că are un motiv sau un interes faţă de deznodământ, că este subiectiv sau neveridic. Nu este deloc ușor să faci asemenea acuzaţii. Atunci e mai bine să te concentrezi asupra faptelor decât asupra persoanei.

Eu am fost binecuvântat cu trei surori: Laura, Caroline și Elizabeth. Toate trei sunt persoane minunate, iubitoare și cred că mama va fi foarte fericită și mândră că am scris acest lucru.

De obicei ne înţelegem foarte bine, în principal deoarece eu, spre deosebire de ele, nu urmăresc ce se întâmplă în politică, așa că pot să mă declar neștiutor când îmi adresează vreo întrebare.

Dar uneori trebuie să-i chestionezi și pe cei dragi și să discreditezi și fapte prezentate de către familia ta.

Sora mea: Mama vrea un mediaplayer Roku de ziua ei.

Eu: Mama nu știe ce este Roku. Crede că e un personaj din *Războiul stelelor*. De unde știi ce vrea mama de ziua ei?

Sora mea: Dacă ai suna-o mai des, ai şti că vrea un mediaplayer, ca să se poată uita la Netflix.

Eu: De câte ori trebuie ˇs-o sun pe mama ca să știu că nu-ţi trebuie un mediaplayer ca să te uiţi la Netflix?

Sora mea: Ea așa crede.

Eu: După ce ai convins-o că nu este așa, ce a zis că vrea de ziua ei?

Sora mea: Vrea un mediaplayer de ziua ei.

Eu: înţelegi că-i trebuie un cont pentru Netflix, nu-i așa?

Sora mea: [tăcere]

Eu: Ai aflat ce filme și seriale vrea să vadă? Poate ar fi mai bun Hulu sau Amazon Prime, nu-i așa?

Sora mea: [Pauză] Vrea un mediaplayer.

Eu: Atunci ce zici dacă-i fac eu un cont Netflix pentru computer și-i dau un mediaplayer de-al meu mai vechi, stricat, și toată lumea e mulţumită. Ce zici?

Sora mea: [tonul de apel]

Să discreditezi faptele poate fi complicat. Cheia este să te concentrezi asupra faptelor și să nu te lași tentat de atacuri la persoană. De multe ori, când avem impresia că lucrurile se mișcă prea încet și că faptele nu ne sprijină îndeajuns punctul de vedere, atacăm persoana.

De obicei, „de unde știi asta” este o întrebare sigură, nu-i așa? Este o întrebare corectă. Nu e personală.

Pe urmă poţi cerceta sau discredita sursa de informaţie a interlocutorului tău. Dacă are informaţia „din auzite” sau de la altcineva, discreditarea ta va merge în această direcţie. De unde știe interlocutorul tău că informaţia este adevărată? Dacă este ceva singular, trebuie să fii atent, dar ceva ce ˇs-a întâmplat o singură dată nu creează neapărat o tendinţă. Există studii pe această temă? Cercetări din surse serioase? „Am aflat dintr-o sursă de încredere”. De la cine? Ca să știu și eu cât „de încredere” poate fi sursa ta. Multe opinii sau credinţe sunt

date drept fapte. E greu să discreditezi sau să pui întrebări despre credinţele sau opiniile personale ale cuiva fără să discreditezi și persoana. Cheia este să te limitezi pe cât posibil la fapte, să nu ataci persoana și să pui întotdeauna întrebări despre sursa și seriozitatea acelor fapte.

De unde știi acest lucru?

Care sunt limitele informaţiei tale?

Sunt întrebări pe care le-ar pune un filosof. Noi nu suntem filosofi, dar trebuie să ne străduim să găsim o cale proprie de a adresa aceste două întrebări vitale.

Discreditarea concluziei

Această a doua categorie de discreditare se referă la concluzia la care încearcă să ajungă oponentul tău în baza acelor fapte. E ca și cum ai recunoaşte că persoana este credibilă, faptele sunt veridice, dar totuși ajungeţi la concluzii diametral opuse, iar tu încerci să discreditezi concluzia celeilalte părţi.

Cu deputatul Joaquin Castro am lucrat în Congres în general și în Comisia pentru Informaţii a Camerei Reprezentanţilor în particular. Din punct de vedere politic nu suntem de acord în multe privinţe, dar a fost binevoitor, bine pregătit și un examinator eficient din partea democraţilor în ancheta privitoare la Rusia. Pe fratele lui, Julian, nu-l cunosc, dar știu că a fost primar în San Antonio, Texas, că a condus Departamentul pentru locuinţe și dezvoltare urbană în timpul președinţiei lui Obama și că a fost candidat prezidenţial. Comisia Juridică a Camerei Reprezentanţilor l-a audiat ca martor pe subiectul imigraţiei. în discuţie era o modalitate de a obţine cetăţenia, proiectul de lege al Senatului pentru imigraţie, programul DACĂ de amânare a acţiunilor împotriva imigranţilor sosiţi în SUA în copilărie și ce va face ţara noastră cu copiii aduși în ţară înainte de vârsta răspunderii legale. Formula democraţilor era „o cale către cetăţenie pentru paisprezece milioane de americani aspiranţi”. Aceasta era tema în tabăra democrată: să sublinieze realizările academice, militare și de altă natură ale imigranţilor sosiţi în SUA în copilărie (așa-numiţii

„dreamers/visători”) și să pledeze astfel, prin extrapolare, pentru acordarea cetăţeniei întregii categorii de imigranţi fără documente.

Eu nu-i cunoșteam suficient de bine pe membrii comisiei pentru a-i discredita personal și nici n-ar fi fost eficient. Iar unele dintre datele lor erau exacte. Există „dreamers” care au fost șefi de promoţie. Există „dreamers” care și-au servit ţara în armată. Există „dreamers” care nu cunosc altă ţară decât SUA, nu vorbesc altă limbă decât engleza și nu ar avea unde „să se întoarcă”, dacă statutul lor în SUA ar fi periclitat.

Dar nu eram de acord cu concluzia la care încercau ei să ajungă: dacă unii dintre cei paisprezece milioane au avut realizări nemaipomenite, înseamnă în mod necesar că toţi cei paisprezece milioane ar trebui să poată obţine cetăţenia. Numai în politica de la Washington este posibil ca paisprezece milioane de oameni să formeze un grup omogen și toţi să treacă un examen de verificare. Numai în politica de la Washington este posibil ca cineva care a fost adus în ţară la vârsta de un an și a trăit aici fără niciun incident să fie pus pe picior de egalitate și tratat la fel cu cineva care a trecut graniţa cu șase luni mai înainte, la vârsta de cincisprezece ani. Concluzia nu era logică. Concluzia era perfectă din punct de vedere politic: acuză-i pe republicani că sunt niște oameni fără suflet, deoarece insistă că nu toţi cei „paisprezece milioane de americani aspiranţi” au situaţii similare.

Nu vrei să-l ataci pe martor, aşadar excluzi discreditarea persoanei. Nu are niciun rost și nu-ţi este necesară pentru a-ţi susţine punctul de vedere. Nu discreditezi nici faptele, fiind[ɔ~ da, mulţi dintre cei paisprezece milioane de imigranţi fără documente au avut şi vor avea nişte realizări extraordinare. Discreditezi în schimb concluzia la care ajung ministrul Castro și alţii, potrivit căreia *toţi* cei paisprezece milioane de imigranţi ar trebui să profite de pe urma faptului că *unii* dintre ei au realizat ceva. Martorul este un om capabil. Nu-i resping nici faptele. Dar nu sunt de acord cu concluzia la care

ajunge el și la care îmi cere și mie să ajung și, drept urmare, o voi discredita.

Când îi ceri cuiva să-ţi explice legătura cauzală dintre faptele pe care se bazează și solicitarea lui, îi discreditezi concluzia, nu persoana sau faptele.

I Discreditarea persoanei

Am păstrat pentru final cel mai bun și cel mai dificil lucru de făcut, fiind discreditarea persoanei este cea mai distractivă formă de discreditare pentru spectatori. Are un caracter personal. Reprezintă un potenţial atac la persoană. Pentru mulţi dintre noi este forma cea mai apropiată de o luptă corp la corp. Făcută cu pricepere, este devastatoare pentru oponentul tău. Făcută fără pricepere, este devastatoare pentru ceea ce încerci să obţii.

Peter Strzok era un agent special al Biroului Federal de Investigaţii (FBI). Agentului i-au fost încredinţate două investigaţii majore în 2016: (1) una pentru a afla dacă Secretarul de Stat Hillary Clinton gestionase prost niște informaţii confidenţiale și (2) alta pentru a afla dacă Rusia se amestecase în alegerile americane din 2016 și, în caz afirmativ, dacă cineva din anturajul campaniei lui Donald J. Trump conspirase, colaborase pe ascuns sau coordonase vreo acţiune cu vreun reprezentant al statului rus.

Agentul Strzok a fost audiat public într-o sesiune comună a Comisiei Juridice și a Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului din Camera Reprezentanţilor. Eu făceam parte din ambele comisii și eram președintele celei din urmă. Dacă ai urmărit cumva la televizor audierea publică, nu te gândi acum la ea. înainte de acea audiere publică mai avuse loc o altă audiere, cu ușile închise, a agentului Strzok și către aceasta din urmă îmi voi îndrepta eu acum atenţia.

Te voi conduce în spatele ușilor închise, pentru a asista și tu la audierea agentului Strzok, care a durat o zi întreagă, și la discreditarea lui ca martor. Recunosc că am avut suficient material la dispoziţie pentru discreditarea lui.

Agentul Strzok scrisese într-un mesaj că Secretarul

de Stat Hillary Clinton ar trebui să câştige alegerile prezidenţiale cu 100.000.000 de voturi în plus faţă de candidatul Trump. Ce principiu al discreditării ilustrează acest exemplu? Parţialitatea? Interesul fată de deznodământ?

Strzok mai scrisese că îi poate mirosi pe susţinătorii lui Trump într-un Virginia Walmart.

Strzok promisese că Trump nu va fi ales președinte. Promisese că va împiedica el acest lucru.

Strzok vorbise despre o „poliţă de asigurare" pentru cazul „improbabil" în care Trump va câştiga alegerile prezidenţiale.

Strzok îşi dorise să lucreze la investigaţia referitoare la Rusia, fiind[ɔ- ar fi putut conduce la destituirea lui Trump, dar nu avea, în general, niciun interes să lucreze la o altă investigaţie referitoare la încercarea unei ţări străine de a submina principiile democraţiei participative.

Și tot Strzok fusese demis din ancheta consilierului special Robert Mueller, de îndată ce Mueller luase cunoștință de mesajele mai sus-menţionate.

Tot acest material era favorabil discreditării personale a lui Peter Strzok. Subminează aceasta credibilitatea întregii investigaţii? Asta rămâne să-mi spui tu mie.

Discreditarea lui Mark Fuhrmann, fost detectiv al Departamentului de poliţie din Los Angeles, a folosit la subminarea și dăunarea credibilităţii procurorilor în cazul lui O.J. Simpson, acuzat de uciderea a doua persoane? Din faptul că Mark Fuhrmann a folosit epitete rasiste putem deduce că O.J. Simpson nu a ucis două persoane? Nu există nicio legătură logică între cele două.

Vreau să spun că este posibil ca Fuhrmann să fi folosit epitete rasiste *și* O.J. Simpson să-i fi ucis pe Ron Goldman și Nicole Brown. Dar apărarea a făcut tot ce i-a stat în putinţă pentru a-l discredita pe Mark Fuhrmann ca martor, astfel încât juriul să fie mai puţin înclinat să creadă alte lucruri declarate de el sau să aibă îndoieli cu privire la alte lucruri în care fusese implicat din punctul de vedere al

investigaţiei.

Teoretic este posibil ca Strzok să fi fost împărţial faţă de Trump, ca Rusia să fi avut un amestec în alegerile americane din 2016 și ca cineva din campania lui Trump să fi conlucrat cu rușii. Sunt trei lucruri care nu se exclud reciproc. Dar faptul că anchetatorul principal este o persoană subiectivă, cu un interes faţă de deznodământ și un motiv contrar succesului electoral al lui Trump, poate să pună și chiar pune frecvent sub semnul îndoielii și alte decizii ale aceluiași anchetator subiectiv, interesat și motivat negativ.

După cum a decis Curtea Supremă în cazul *U.S. ˟vs Abel:*

„Parţialitatea" este un termen folosit în „jurisprudenţa probei" pentru a descrie relaţia dintre o parte și un martor, care-l poate face pe martor să-și prezinte declaraţia, în mod inconștient sau altfel, în favoarea sau împotriva unei părţi. Parţialitatea poate fi indusă de simpatia, antipatia sau frica unui martor faţă de o parte sau faţă de interesul propriu al martorului. Proba parţialităţii este aproape întotdeauna relevantă, fiind[ɔr juriul, în calitatea sa de descoperitor al faptelor și cântărilor al credibilităţii, are dreptul să evalueze toate probele care ˟s-ar putea referi la exactitatea și veridicitatea declaraţiei unui martor., Jurisprudenţa probei" îngăduie dovedirea parţialităţii prin probe extrinseci, dar îi cere examinatorului să „ţină cont de răspunsul martorului", faţă de alte forme, mai puţin favorizate, de discreditare.[9]

Parţialitatea este atotpătrunzătoare și aproape imposibil de învins. Dacă persoana cu care te duelezi la nivel intelectual este subiectivă și părtinitoare, ar trebui să dedici cât mai mult timp sublinierii acestei parţialităţi, în măsura în care faptele îţi permit acest lucru.

Aceasta este discreditarea unei persoane. Ea face ca

---

9 Vezi McCormick on Evidence, supra, 40, at 89; Hale, „Bias as Affecting Credibility", *Hastings Journal* 1 (toamna 1949): 1. Vezi și: http://cdn.loc. gov/ service /11/usrep /usrep469 /usrep46904 5 /usrep46904 5 .pdf.

aceia pe care încerci să-i persuadezi să fie mai puţin înclinaţi să creadă în obiectivitatea și neutralitatea persoanei respective. Mai are și efectul permanent de a contamina întreaga investigaţie. Apărarea agentului Strzok nu ˇs-a referit la faptul că nu era părtinitor. Apărarea lui ˇs-a referit la faptul că, deși era părtinitor, această parţialitate nu ar dăuna persoanei împotriva căreia era părtinitor sau nu ar influenţa investigaţia. Cu alte cuvinte, parţialitatea lui nu ar produce niciun efect. Aceasta nu este o apărare bună, când vrei să persuadezi.

Din păcate, nu cred că parţialitatea lui Strzok a avut vreun impact asupra modului în care mulţi oameni i-au apreciat munca investigativă sau credibilitatea ca agent. Aceasta este reflecţia mea asupra stadiului trist în care se află politica americană. Și mai reprezintă, în același timp, un precedent primejdios pentru alte faţete ale culturii noastre. Dacă cel care este ţinta parţialităţii are acum sarcina de a dovedi că parţialitatea i-a afectat negativ dreptul la fairplay, societatea noastră a ajuns într-o situaţie bizară.

!

Cum spuneam mai devreme, persuasiunea presupune un juriu deschis la minte și acesta a devenit, din păcate, im lucru rar în mediul nostru politic actual. însă Juriul” din afara sferei politice este deseori mult mai împărţial, iar discreditarea persoanei are un efect atât de pătrunzător și permanent, încât este, în mod normal, cea mai eficientă formă de discreditare.

În cazul lui Peter Strzok, cei care au stat fată în faţă cu el şi l-au chestionat cu privire la declaraţiile și deciziile sale au fost membri ai Congresului. Cei care au stat faţă în faţă cu el și l-au întrebat la ce se referise când spusese că „Trump va fi destabilizator” au fost membri ai Congresului. Cei care l-au întrebat direct la ce se referise când spusese că Trump va fi „dezastrul naibii” au fost membri ai Congresului.

Dar nu se întâmplă întotdeauna așa.

Uneori persoana pe care încerci ˇs-o discreditezi nici

măcar nu se află în aceeași încăpere cu tine, aşadar obiectivul tău trebuie să fie ancorat în întrebarea însăși. Uneori vei avea nevoie de o a treia persoană pentru a afecta credibilitatea oponentului tău. Eu numesc asta *autostop,* te folosești de altcineva pentru a ajunge la destinaţie. Nu este un procedeu direct, dar este cel puţin la fel de eficient, fiind[ɔ- persoana pe care vrei ˟s-o discreditezi sau a cărei credibilitate vrei ˟s-o subminezi nu este de faţă pentru a oferi o explicaţie.

Aşadar, fă-ţi bagajele și ridică degetul.

Capitolul 10 I
Ghidul autostopistului

Consimţământul lui Comey

Fostul director FBI James Comey a ţinut o conferinţă de presă în 5 iulie 2016, care a fost difuzată în întreaga lume. A fost conferinţa de presă în care a anunţat că niciun procuror rezonabil nu ar pune-o sub acuzare pe Hillary Clinton pentru proasta gestionare a unor informaţii confidenţiale, după care a început să prezinte toate motivele pentru care o persoană rezonabilă nu ar fi de acord cu concluzia lui. A fost un eveniment fără precedent. A oferit un spectacol fascinant, dar, în opinia mea, a dăunat considerabil sistemului judiciar. Reprezentanţii unei instituţii cu atribuţii în aplicarea legii nu anunţă ei dacă cineva este pus sub acuzare sau nu, procurorii fac asta. Reprezentanţii unei instituţii cu atribuţii în aplicarea legii nu ţin conferinţe de presă în care prezintă probele împotriva unei persoane care nu va fi pusă sub acuzare. Au existat investigaţii și rapoarte ale Biroului inspectorului general din Departamentul de justiţie referitoare la modul în care a gestionat Comey investigaţia lui Hillary Clinton. Comey însuși a scris și a vorbit pe larg despre acest subiect. Ești liber să-ţi formezi o părere proprie despre cum a condus el această investigaţie, despre decizia de a nu o pune sub acuzare pe Hillary Clinton și despre redeschiderea anchetei în octombrie 2016.

După conferinţa de presă din 5 iulie 2016, Comey a fost chemat să depună mărturie în faţa Comisiei de

Supraveghere și Reformă a Guvernului. Tu ce l-ai fi ˇîntrebat? Cine ai fi considerat că alcătuiește juriul? Care ar fi fost obiectivul tău? Dacă ai fi un susţinător al Secretarului de Stat Hillary Clinton, l-ai fi discreditat pe Comey? Dacă n-ai fi un susţinător al Secretarului de Stat Hillary Clinton, cum ai fi folosit cele cinci minute în transmisiune directă cu directorul FBI?

Nu pretind că-l cunosc bine pe James Comey. M-am aflat în preajma lui de vreo șase ori, l-am chestionat de vreo șase ori și l-am văzut depunând mărturie și vorbind cu alte ocazii. Nu simt informaţii suficiente pentru a cunoaşte bine pe cineva, dar sunt informaţii valoroase pentru eventualitatea în care îl vei chestiona în viitor.

Comey este inteligent. Este abil. Știe foarte bine ce putere are nu doar prin ceea ce spune, ci și prin ceea ce nu spune. Se dă drept cineva care nu se amestecă în conflictele politice (sau, cel puţin, se dădea). A fost procuror în Districtul de Sud al New York-ului, a lucrat în Ministerul de Justiţie, a lucrat în sectorul privat și, în cele din urmă, a fost nominalizat și confirmat pentru funcţia de director al Biroului Federal de Investigaţii.

Cum integrezi toate acestea în chestionarea unui fost procuror experimentat și actual oficial al instituţiei cu atribuţii în aplicarea legii? Nu uita doi factori principali: în primul rând, îl chestionam pe Comey cu privire la o anchetă despre care știa mai multe decât mine (cel puţin în iulie 2016). în al doilea rând, audierea avea să fie transmisă la TV și, drept urmare, juriul urma să fie în acest caz publicul mai larg.

Aproape întotdeauna, înainte de o audiere, mă adunam împreună cu câţiva colegi și pregăteam o strategie de chestionare: Jason Chaffetz, Jim Jordan, Mark Meadows și cu mine aveam grijă ca persoana potrivită să pună întrebările potrivite pentru situaţiile de fond, personalităţile și domeniile aflate în centrul atenţiei.

Așadar, scena este pregătită. Comey a ţinut recent acea conferinţă de presă explozivă, vine să depună mărturie în faţa Comisiei și tu ai cinci minute pentru a

analiza toate aspectele pe care vrei să le analizezi. Eu m-am hotărât să-l întreb pe Comey despre ceea ce spusese că lipsise în investigaţia lui Clinton – elementul *mens rea* sau *scienter,* necesar pentru urmărirea în justiţie. *Mens rea* sau *scienter* se referă la conştiinţa sau intenţia necesară, în mod obișnuit, pentru a transforma o faptă într-o infracţiune.

Ar fi trebuit să mă grăbesc pentru a obţine în cinci minute tot ceea ce voiam să obţin. Iar atunci când pui întrebări despre termeni juridici ezoterici, eşti, într-o oarecare măsură, la mâna persoanei care-ţi răspunde. Despre *mens rea* și *scienter* ˟s-au scris lungi expertize. Sunt termeni juridici care nu se pretează unor întrebări sugestive. Publicul larg nu-i folosește în limbajul de zi cu zi. Diferenţa între intenţia generală și cea specifică este dificil de explicat în cinci minute, chiar și pentru judecători și procurori. Pe urmă, potrivit regulii generale, este greu să educi și să pledezi în același timp. Vreau să spun că cere timp, energie și răbdare din partea ascultătorului să înveţe și, în același timp, să-și schimbe părerea. Ia gândește-te o clipă. Mie mi-ar fi greu să explic ce este proba „din auzite” și, în același timp, să conving că este sau nu este admisibilă. Cere energie să înveţi ceva. Cere energie și să pledezi pentru una dintre alternative. Prin urmare, regula mea generală este că e greu să educi și să pledezi în același timp. E mai bine să le poţi despărţi în două sarcini distincte. M-am gândit că nu voi putea explica publicului larg cu succes, în doar cinci minute, ce este conștiinţa și intenţia criminală și de ce au existat ele în acest caz. Dar Comey spusese că lipsise intenţia sau conștiinţa criminală (două lucruri diferite, de altfel), iar lucrul acesta trebuia cercetat.

M-am pregătit ca atare. Am scris și rescris întrebările. Am încercat să anticipez ce va spune el. Comey va apăra decizia de a nu o urmări în justiţie pe Hillary Clinton, ceea ce însemna că, în opinia lui, lipseau acele elemente, dar va trebui să admită că unele dintre acţiunile ei indicau o conștiinţă a vinovăţiei. Decizia de a șterge e-

mailurile putea fi o probă în acest sens. Decizia de a externaliza distrugerea anumitor aparate putea fi și ea o probă. Decizia de a nu cere permisiunea pentru aranjamentul ei referitor la e-mailuri și de a ţine secret acest aranjament putea fi o probă. Declaraţiile false, prin care încercase să se disculpe, puteau fi și ele o probă de intenţie.

Tactica mea de chestionare avea să fie dificilă, dar era necesară. Se referea la miezul deciziei lui de a nu o urmări în justiţie pe Clinton, după propriile-i spuse.

În dimineaţa audierii am făcut ceea ce fac întotdeauna înaintea unei audieri importante. Și anume nimic. Stăteam în biroul meu și derulam în gând audierea. *Dacă el spune asta, eu voi replica asta. Dacă el deschide ușa asta, eu îl voi redirecţiona cu întrebarea asta.* Dar aveam sentimentul sâcâitor că abordam din punct de vedere juridic o problemă care, în mod cert, nu mai era juridică. Eu nu aprob acest lucru: deciziile juridice trebuie să rămână decizii juridice. Dar în cazul acesta se transformaseră în altceva. Iar eu trebuia să aplic acum exact acele principii pe care ţi-am spus mai devreme că trebuie să le aplici în arta persuasiunii.

Cine erau Juraţii?

Care era obiectivul meu?

Ce sarcină a probei trebuia să îndeplinesc pentru a-mi atinge obiectivul?

Și care fapte aveau să mă ajute în cele cinci minute care-mi fuseseră alocate?

Uneori se întâmplă ca aceste principii – juriul, obiectivul și sarcina probei – să se transforme. Lucru valabil pentru audierile din Congres, sala de judecată și viaţa de zi cu zi.

În timp ce stăteam în sală și așteptam să înceapă audierea, juriul ˇs-a transformat – cel puţin în mintea mea. Nu mai era alcătuit din ascultători deschiși la minte, obiectivi, care se străduiesc sincer să aplice niște principii juridice la faptele dezvăluite. Juriul – un fenomen tot mai răspândit în mediul nostru politic actual – era alcătuit din

două grupuri și numai din două grupuri: cei care erau pentru și cei care erau contra.

Mai exista vreun american care să nu se fi decis cu privire la urmărirea în justiţie a lui Hillary Clinton? întrebările mele ar fi fost numai bune pentru un juriu alcătuit din profesori de drept, care petrecuseră un an sabatic într-o colonie de nudiști, fără acces la internet. Dar îi mai păsa vreunul american de *mens rea, scienter,* conștiinţă și intenţie specifică?

Dacă juriul se transformase, se transformase și obiectivul? Dacă la început dorisem să examinez intenţia și conștiința necesare pentru ca o greșeală/un accident/o simplă neglijenţă să devină nepăsare/infracţiune, recunoșteam acum, fără nicio tragere de inimă, că nici susţinătorilor lui Clinton, nici adversarilor ei nu le păsa de acest lucru. Când spun că *nu le păsa,* mă refer la faptul că atât adepţilor, cât și oponenţilor ei le păsa de *rezultat,* dar nu îndeajuns de mult pentru a trece și prin analiză. Aceasta este dificultatea trecerii de la sistemul judiciar, care este centrat pe fapte, la sistemul politic, care este centrat pe rezultate. în sistemul judiciar, procesul contează la fel de mult ca rezultatul. în fond, este sistemul în care renunţi la probe, deși le consideri relevante și semnificative. Este sistemul în care excluzi mărturisiri, deși ești convins că ai pus mâna pe persoana care a comis crima – pentru că procesul *contează* în sistemul judiciar. Măreţia și unicitatea sistemului nostru judiciar constă în faptul că este la fel de important *cum* faci ceva, ca rezultatele pe care le obţii. Scopul nu scuză mijloacele. Sistemul nostru judiciar nu-ţi cere doar să prinzi persoana potrivită pentru infracţiunea potrivită, ci și ˟s-o prinzi în modul potrivit. Se spune că este mai bine să scape nouăzeci și nouă la sută din cei vinovaţi decât să fie acuzată și condamnată pe nedrept o singură persoană nevinovată.

Dar, din nefericire, acesta nu este sistemul judiciar. Acesta este sistemul politic, în care numai rezultatul contează, indiferent dacă-ţi place (sau ești de acord cu el)

sau nu. în politică nu există un manual despre procesul și procedura corecte. Există doar alegeri, iar nouă, alegătorilor, ne revine sarcina de a folosi și aplica propriul nostru manual.

Spunând că *niciun procuror rezonabil nu ar pune-o sub acuzare pe Hillary Clinton,* Comey a obţinut, în esenţă, ca nici măcar un procuror rezonabil, care să nu fie de acord cu el, să nu poată urmări vreodată cu succes acest dosar. Nu poţi șterge cu buretele cuvintele „niciun procuror rezonabil”.

Având un juriu nou, îmi trebuia și un obiectiv nou. Trebuia cel puţin să recunosc că juriul căruia sperasem să mă adresez nu exista.

În timp ce președintele Comisiei, Jason Chaffetz, rostea cuvintele de deschidere ale audierii, eu a trebuit să-mi recalibrez cele cinci minute de întrebări. Ce pregătisem eu ar fi fost minunat într-o încăpere plină de filosofi sau poate în faţa unui juriu care ˇs-ar fi străduit sincer să facă ce trebuia făcut. Dar mă aflam într-un alt cadru. îmi luase prea mult timp să-mi dau seama de această realitate izbitoare, dar mai aveam totuși două minute pentru a schimba tactica și a încerca discreditarea cuiva prin intermediul altcuiva sau, cum îmi place mie să spun, făcând *autostopul.* M-am apucat aşadar să-mi fac notiţe. Toate pregătirile mele nu mai aveau nicio valoare. Acum era vorba despre discreditarea unei persoane prin intermediul altei persoane – discreditarea lui Clinton prin intermediul lui Comey.

Voi scurta câteva dintre răspunsurile lui, dar mă voi strădui să redau în esenţă ceea ce a auzit juriul. Ar trebui să urmărești audierea în întregime pentru a judeca singur dacă rezumatul meu este corect și exact.

Eu: Când Secretarul de Stat Clinton a spus că nu a trimis sau primit informaţii confidenţiale de pe sau pe adresa ei de e-mail privată, era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că nimic nu era marcat confidenţial în e-mailurile ei. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus: „Nu am trimis nimănui niciun material confidenţial de pe adresa mea de e-mail. Nu este material confidenţial”. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că a folosit un singur aparat. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că toate e-mailurile de serviciu au fost trimise înapoi la Departamentul de Stat. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că nici ea, nici nimeni altcineva nu a șters e-mailuri de serviciu din contul ei de e-mail privat. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că avocaţii ei au citit toate e-mailurile şi că nu au exclus niciunul. Au citit avocaţii ei conţinutul fiecărui e-mail?

Comey: Nu.

După cum vezi, când te folosești de altcineva sau, mai bine spus, de *altceva* pentru a submina credibilitatea celui pe care vrei să-l discreditezi, cel a cărui credibilitate este atacată nu are șansa de a se apăra sau explica. în acest caz știam că Jim Comey nu va apăra incapacitatea Secretarului de Stat Clinton de a-și aminti anumite fapte, mai știam și că va fi ajuns la concluzia că Hillary Clinton va putea face singură acest lucru altă dată sau că va ajunge la concluzia că și-ar fi putut aminti corect când fusese întrebată întâia oară. Oricum, Comey nu va apăra răspunsurile lui Clinton. Se va mulţumi să le recite.

Obiectivul se transformase: nu mai era o discuţie despre elementele necesare pentru a o urmări în justiţie pe Hillary Clinton, ci o discuţie despre veridicitatea lui Hillary Clinton. Juriul era împărţit în două: (1) republicanii care, în lipsa unei urmăriri penale, aveau nevoie să-și îndrepte atenţia către altceva și (2) americanii deschiși la minte, cărora poate le plăcuse politica lui Clinton, dar nu mai

erau siguri dacă puteau avea încredere în ea. în asta constă (sau ar trebui să constea) forţa distructivă a discreditării: cine nu a spus adevărul în trecut ˇs-ar putea să nu spună adevărul nici în viitor. Cu alte cuvinte, este grozav că-ţi place politica ei, dar cât de sigur poţi să fii că într-adevăr crede ce spune, ţinând cont de exemplele de falsitate din trecut?

Eu n-am spus niciodată că a minţit. Am folosit cuvintele ei și apoi l-am întrebat pe cel responsabil de anchetă dacă fusese veridică sau nu. în afară de aceasta, am plasat răspunsul la întrebare în întrebarea însăși. Un exemplu de falsitate ar fi fost relevant, dar nu decisiv. însă straturi după straturi de falsitate – în special pe un subiect care devia atât de mult de la adevăr – trebuia să aibă un impact asupra tuturor celor care ascultau.

Reputaţie și opinii

Discreditarea prin autostop este eficace. Și nu este foarte răspândită. în mod normal, în viaţa de zi cu zi, persoana a cărei credibilitate este pusă la îndoială va fi de faţă, va lua cuvântul și se va apăra pe măsură. Când te folosești de alţii pentru a discredita, obiectul discreditării tale nu poate corecta, explica sau atenua. Cadrele în care este posibilă discreditarea prin autostop – mai precis, sălile de judecată, audierile din Congres sau conversaţiile de la care lipsește cel a cărui credibilitate este în discuţie – au regulile lor proprii, care nu se întâlnesc în reședinţele particulare sau în vestiarele de la serviciu. Dar noţiunea există și pătrunde și acolo.

A funcţionat cu Comey și Clinton și funcţionează și în cealaltă tabără.

Presa verifică zilnic veridicitatea declaraţiilor președintelui Trump. Există chiar profiluri media care ţin socoteala tuturor declaraţiilor lui pe care le consideră false. Efectul dorit este similar efectului din cazul lui Clinton: să se arunce o umbră de îndoială asupra a tot ceea ce spune persoana respectivă.

De aceea am mereu în minte acel citat de Friedrich Nietzsche, fiind[ɔ- este atât de adevărat pentru firea

umană. *Nu mă zdruncină faptul că m-ai minţit, ci că nu știu dacă voi mai putea să te cred în viitor.* în aceasta constă forţa distructivă a discreditării prin autostop și a discreditării în general.

Puterea şi efectele distructive ale discreditării sunt şi mai mari în viaţa de zi cu zi. Oamenii or fi având în prezent așteptări reduse de la politicienii din Congres și de la avocaţii din tribunale, dar de la rudele și prietenii noștri avem așteptări mari. Lipsa de veridicitate poate duce la pierderea deplină a încrederii și, drept urmare, pătează tot ceea ce auzi de la acea persoană potenţial nedemnă de încredere.

Observaţia lui Nietzsche este elocventă pentru firea umană și asupra efectului pe care-l are asupra noastră, la nivel interior, incapacitatea de a ne bizui pe spusele cuiva. Prietenii, căsnicii și relaţii de afaceri ˟s-au stricat din cauza unor mici neadevăruri, care au ajuns să pună sub semnul îndoielii adevăruri mai mari. *Dacă minţi în chesţiunile mărunte, nu vei minţi oare și în cele importante?*

Minciunile sunt ca firul de păr necesar pentru a rezolva un caz de crimă sau ca măseaua pe care o descoperă arheologii și care le permite să reconstituie o faţă. O singură minciună poate păta o întreagă reputaţie și poate influenţa opinia unei majorităţi. De aceea este important să le cunoaştem pe cele două verișoare primare ale discreditării prin autostop: discreditarea prin *reputaţie* și discreditarea prin *opinie.* Reputaţia este ceea ce știi că gândesc *alţii* despre cineva. Opinia este ceea ce gândești *tu* despre cineva. Opiniile nu sunt nici pe departe la fel de puternice ca faptele, dar joacă un rol supradimensionat în viaţa de zi cu zi (și unul subdimensionat în sala de judecată).

Ai observat că oamenii pot avea opinii despre caracterul unei vedete de film, deși n-au interacţionat niciodată cu ea? O singură faptă, o singură declaraţie falsă sau articolul părtinitor al unui tabloid poate da naștere unor presupuneri de la distanţă. într-o singură clipă, o

vedetă îndrăgită poate cădea în dizgraţie din pricina caracterului ei *presupus.* Aceasta este esenţa unei întregi reputaţii, iar o reputaţie proastă generează opiniile noastre personale (uneori nejustificate).

Mulţi dintre noi am fost întrebaţi ce opinie avem despre un cântăreţ, un actor sau un politician după un scandal recent sau ce impresie ne face cineva pe care abia dacă-l cunoaştem. Dar ce se întâmplă cu cei pe care *chiar îi* cunoaştem? în cazul lor, miza e mai mare. Mai toţi avem o opinie sinceră despre veridicitatea sau credibilitatea celor pe care-i cunoaștem și, într-o bună zi, dacă unul dintre aliaţii tăi devine obiectul discreditării, se poate întâmpla să ţi se ceară să-ţi exprimi această opinie. Te poţi trezi în mijlocul unei discuţii despre cât de veridic este cineva sau dacă a avut acces la fapte sau dacă a tras concluzia potrivită. Poţi chiar opta să aduci în discuţie opiniile altora, fiind[ɔ te ajută să persuadezi sau să aperi și să schimbi cursul în propriul tău efort de comunicare.

În adevărata discreditare prin autostop te folosești de martor pentru a sprijini sau submina reputaţia cuiva prin fapte și experienţă *nemijlocită.* Este eficace, dar rară. însă merită să te gândești totuși la această formă puternică și frumoasă de discreditare, când nu-i dai celuilalt ocazia să se apere și, în același timp, îţi plasezi obiectivul în întrebarea însăși.

În cazul lui Comey și Clinton, o simplă serie de răspunsuri „nu” a avut un efect cumulativ devastator asupra reputaţiei persoanei care era discreditată.

În ziua aceea juriul meu a fost publicul mai larg, care a auzit despre veridicitatea lui Clinton următoarele:

— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.

O reputaţie creată. Opinii formate. Efectul este

puternic.

Un singur „nu” este relevant, când întrebarea este:

— Crezi ce ţi-a spus altcineva?

Un singur „nu” este frapant. Imaginează-ţi efectul unei întregi serii de „nu”. Imaginează-ţi efectul a ceea ce pare a fi un șir nesfârșit de „nu”. Imaginează-ţi cât de eficace este să-l faci pe ascultător sau spectator să-și răspundă singur „nu”, fiind∫ asta a învăţat că va urma. Nu degeaba ne puneau părinţii noștri să repetăm la nesfârșit tabla înmulţirii. Nu degeaba cunoaștem versurile cântecelor noastre preferate. Nu degeaba știm pe de rost jurământul de loialitate faţă de drapelul naţional. Nu degeaba ni ˟s-au întipărit în minte măsurile de siguranţă pe care ni le-au prezentat însoţitorii de bord. Reiteraţia subliniază faptul că informaţia repetată merită atenţia noastră.

Și cu aceasta ajungem la următorul mecanism care-ţi poate folosi în strădania ta de a persuada: puterea repetiţiei.

Capitolul h
Repetiţie, repetiţie, repetiţie

Regula celor șapte

Nu-mi amintesc multe lucruri din zilele de colegiu, din diverse motive. Dar îmi amintesc numele colegilor mei de frăţie, în ordine alfabetică. De ce? Fiind∫ a trebuit să le repet de nenumărate ori la cererea membrilor mai vechi. Dacă mi-ar fi cerut să repet ce învăţasem la cursul de istorie sau psihologie, poate aş fi avut rezultate mai bune la aceste materii. Dar eram un as când era vorba să repet numele confraţilor mei rapid și în ordinea corectă.

Ne stă în fire să ne simţim redundanţi când repetăm ceva. Ne cerem scuze pentru acest lucru. Uneori introducem un comentariu sau o poveste prin cuvintele: „Te rog să mă întrerupi dacă ţi-am mai spus asta”.

Însă redundanţa și repetiţia nu întipăresc doar informaţia în mintea ascultătorului, ci transmit și mesajul: „Este o informaţie atât de importantă încât o voi repeta”.

În politică se spune că trebuie să-l atingi de cel puţin

șapte ori pe un alegător până să se decidă să te aleagă. în sala de judecată, când consideri că un argument este Important, îi pui pe toţi martorii să-l repete. Dacă în discuţie este identitatea jefuitorului unei bănci și ai ca martori cinci angajaţi ai băncii, pe câţi dintre ei îi pui să-l indice pe jefuitor în sala de judecată? Pe toţi cinci, dacă ești deștept.

Lucrul acesta este valabil pentru toate profesiile și în toate instituţiile. în publicitate există „regula celor șapte” și se folosește termenul de „frecvenţă eficace”, pentru a desemna de câte ori trebuie expus un potenţial cumpărător unei reclame, până când să reacţioneze fie cumpărând produsul, fie reţinând pur și simplu mesajul.

Și funcţionează. Nu ţi se pare cunoscut?

„Vopsești ușor, vopsești cu spor!” (Spor) „încă una și mă duc!” (Ciuc) „Farmacia inimii”. (Catena)

Nu sunt doar sloganuri reușite. Este și efectul redundanţei. Sunt reclame care circulă de zeci de ani, nu pentru că echipa de marketing ar vrea să facă economie, ci pentru că știe că un slogan pe care l-ai auzit de nenumărate ori creează familiaritate, veridicitate și încredere. Poţi să faci pariu că soţia mea, care este învăţătoare, îi pune pe copii să repete la nesfârșit cuvintele din vocabularul lor.

În persuasiune, repetiţia întipărește în mintea ascultătorului nu doar informaţia, ci și faptul că informaţia este importantă și, ca atare, merită reţinută și luată în considerare.

Regula celor nouă

Gary Vannatter a fost acuzat că și-a ucis soţia, de care trăia despărţit. Freda Mae Vannatter se mutase din locuinţa comună, obţinuse un ordin de protecţie împotriva soţului ei, îşi căuta un serviciu şi intenţiona să divorţeze. Pe 1 octombrie 1999 avea o programare la coafor și, după aceea, un interviu pentru un loc de muncă. Nu a ajuns la niciuna dintre cele două; corpul ei neînsufleţit a fost găsit într-o mașină, într-un șanţ din comitatul Spartanburg, cu multiple leziuni prin înjunghiere.

Gary Vannatter a avut o explicaţie neobișnuită pentru cum ajunsese acolo. Dar, din moment ce Freda Mae era moartă și nu avea cum să-și prezinte propria versiune asupra crimei, trebuia să ne mulţumim cu povestea lui Gary și să-l discreditǎm. Din motive care sfidează orice logică, Gary a depus mărturie în apărarea sa.

Să facem un experiment. Eu îţi voi relata versiunea lui, iar tu te vei gândi între timp cum l-ai chestiona sau cum i-ai discredita mărturia.

După spusele lui, Gary rula pe o șosea în mașina lui, iar doamna Vannatter rula pe aceeași șosea în mașina ei. ˇS-au întâlnit și au oprit la marginea șoselei. Vannatter a declarat că soţia lui se oferise să-i presteze un act sexual, dar el o refuzase și atunci ea îl ameninţase cu un cuţit, pentru a-l face să se răzgândească. Da, ai citit bine. Un soţ refuză oferta sexuală a soţiei lui și ea îl ameninţă atunci cu o armă, pentru a-l face să se răzgândească.

Dar asta nu e tot – povestea lui continuă.

Gary Vannatter a declarat că soţia lui urcase în mașina lui și se oferise să ceară anularea ordinului de protecţie împotriva lui dacă o ducea cu mașina la fosta lor locuinţă comună, de unde ea avea să sune la poliţie și să ceară anularea ordinului. Până să se dumirească el, Freda Mae a apucat volanul și a încercat să conducă mașina în șanţ. Gary a reușit *cumva* să oprească mașina, dar între timp, potrivit depoziţiei lui, Freda Mae a scos un cuţit și a ameninţat că-l va ucide. Mașina a luat-o iar din loc, cu piciorul ei pe acceleraţie, cu el zbătându-se să scape de ea și, „până să mă dumiresc eu ce se întâmplă, am înjunghiat-o”.

— Domnule procuror, îl puteţi audia pe martor. Doamnelor și domnilor juraţi, vă rog să vă îndreptaţi atenţia către procuror.

Ce faci acum?

În ce direcţie mergi și de ce?

Juriul tău este cât se poate de clar: doisprezece femei și bărbaţi care stau în banca juriului și așteaptă să audă ce ai de spus.

Care este obiectivul tău? Nu poţi pune accentul pe versiunea ei concurentă a faptelor, fiind[ɔ femeia este moartă și nu are o versiune concurentă a faptelor. ˟S-ar putea să existe o versiune concurentă a faptelor, dar nu o vei auzi din gura ei.

Trebuie să-ţi convingi juriul – dincolo de orice îndoială rezonabilă – și trebuie să-l discreditezi pe el personal și la nivelul faptelor, nu-i așa?

Bărbatul pretinde că a fost legitimă apărare – că a fost o luptă între ei: ea a scos cuţitul, el ˟s-a zbătut să scape de ea, ea a murit. Aceasta este, în esenţă, versiunea lui. Pentru scopurile tale este bine că ea ˟s-a ales cu o autopsie și un sicriu, în vreme ce el nu ˟s-a ales nici măcar cu un plasture, dar asta e concluzia. Asta vei spune juriului în pledoaria ta finală, acum îl audiezi pe martor. Care este obiectivul tău și prin ce mijloace vrei să-l atingi?

Procurorul: Domnule Vannatter, în ce parte a corpului aţi înjunghiat-o pe soţia dumneavoastră prima oară?

Acuzatul: Nu-mi mai amintesc.

Procurorul: Haideţi, domnule Vannatter, vă amintiţi că soţia dumneavoastră v-a oprit la marginea șoselei pentru a vă oferi o favoare sexuală, deși avea un ordin de protecţie împotriva dumneavoastră, vă părăsise, avea de gând să divorţeze și mergea la un interviu pentru un job, dar nu vă mai amintiţi unde aţi înjunghiat-o prima oară? Gândiţi-vă puţin, domnule Vannatter – unde aţi înjunghiat-o?

Acuzatul: Cred că în braţ.

Procurorul: Și în mașină era un singur cuţit și dumneavoastră l-aţi luat, dumneavoastră aţi avut controlul asupra lui și nu l-aţi aruncat pe geam, ci aţi înjunghiat-o în braţ, aşa este?

Acuzatul: (niciun răspuns)

Procurorul: Ce a spus soţia dumneavoastră când aţi înjunghiat-o prima oară?

Acuzatul: Nimic.

Procurorul: Vreţi ca juriul să creadă că aţi înjunghiat o femeie în braţ cu un cuţit și ea n-a spus nimic? N-a avut

nicio reacţie? A spus ceva, domnule Vannatter, de genul „încetează”, „de ce ai făcut asta”, „mă doare”, „nu pot să cred că m-ai înjunghiat”? Nimic?

Acuzatul: Nu.

Procurorul: Dar a doua oară, domnule Vannatter? în ce parte a corpului aţi înjunghiat-o pe soţia dumneavoastră *a doua* oară?

Acuzatul: Chiar nu-mi mai amintesc, totul ˟s-a petrecut atât de repede.

Procurorul: Parcă vă amintiţi foarte bine că v-a făcut o propunere sexuală. Dar nu vă mai amintiţi unde aţi înjunghiat-o a doua oară?

Acuzatul: Nu.

Procurorul: V-a cerut să încetaţi? A spus ceva când aţi înjunghiat-o a doua oară?

Acuzatul: Nu.

Procurorul: Dar când aţi înjunghiat-o a treia oară?

Acuzatul: (niciun răspuns)

Procurorul: Aţi înjunghiat-o de două ori în inimă, domnule Vannatter. Sigur a spus ceva când aţi înjunghiat-o cu un cuţit în inimă? Ce a spus?

Asta se cheamă repetiţie. Pare plicticoasă și redundantă. Răspunsul pare invariabil, dar nu răspunsul ne interesează la repetiţie. Ne interesează întrebarea și luăm la rând, lent și anevoios, toate cele nouă leziuni prin înjunghiere, inclusiv două în inimă.

Nu-l vei face pe Gary Vannatter să recunoască în ruptul capului că și-a ucis soţia. Nu ai cum, dar nici nu ai nevoie. El nu face parte din juriu și este irelevant cum judecă el faptele. Vrei ca juriul să înceapă să se simtă jenat de lenta trecere în revistă a celor nouă leziuni prin înjunghiere și de neverosimila situaţie în care victima unui atac cu cuţitul nu spune nimic.

Dar când aţi înjunghiat-o a patra oară?

Dar când aţi înjunghiat-o a cincea oară?

Dar când aţi înjunghiat-o a șasea oară?

Dar când aţi înjunghiat-o a șaptea oară?

Dar când aţi înjunghiat-o a opta oară?

Dar când aţi înjunghiat-o a noua oară?

În realitate îţi pregăteşti pledoaria finală, cuvântul de încheiere, un crescendo pentru ultimele cuvinte pe care le vei adresa juriului. Nu poate fi legitimă apărare, când unul se alege cu o autopsie și celălalt n-are nici cea mai mică tăietură. Ca să nu mai vorbim de faptul că este absolut neverosimil ca cineva să fie înjunghiat și să nu scoată un sunet. Ce facem când ni se întâmplă ceva inofensiv prin comparaţie, de exemplu când ne tăiem cu o bucată de hârtie? Toţi am păţit asta, nu-i așa? E o mică tăietură, dar ne smucim mâna, ne uităm la ea, poate rostim un cuvânt necuviincios și jurăm să nu mai facem niciodată așa ceva. Nu stăm inerţi și ne mai tăiem de opt ori.

Repetiţia întipărește în mintea ascultătorului cel mai important fapt. Alegerea acestui fapt este, în parte, un act de dibăcie artistică. în cazul Vannatter ai fi putut opta pentru faptul că soţia îl părăsise. Ai fi putut îndrepta atenţia către faptul că obţinuse un ordin de protecţie. Ai fi putut sublinia că era în drum spre un interviu de angajare.

A doua mea opţiune preferată fusese să accentuez ideea ridicol de neverosimilă că o soţie îi face semn soţului să oprească la marginea șoselei pentru a-i cere să-i presteze un act sexual sau ideea și mai ridicol de neverosimilă că soţul îi refuză propunerea. Mai mulţi poliţiști m-au întrebat după proces de ce nu am insistat asupra acestui fapt. Bună întrebare. Din două motive: (1) Era puţin probabil ca vreun membru al juriului să uite acea parte din depoziţie, indiferent dacă i-o reaminteam eu sau nu, dar, și mai important, (2) nu era ceva strâns legat de acuzaţia adusă lui Vannatter. înjunghierea, în schimb, era. Și am vrut să-l fac să recapituleze în detaliu toate cele nouă leziuni, fiind[ɔ doream nu doar ca juriul să audă cât mai des cuvintele „când aţi înjunghiat-o pe soţia dumneavoastră”, ci ca și el să le audă. Pentru că repetiţia are un efect puternic și – poate – poate – avea să simtă și el ceva la auzul lor.

Insistă

Repetiţia face parte integrantă din conștiinţa omului.

Cu cât auzim un lucru mai frecvent, cu atât este mai probabil să-l reţinem. Cu cât auzim un lucru mai frecvent, cu atât mai important îl considerăm.

Dar împotriva noastră lucrează acea parte a firii umane căreia nu-i place să se repete. Nu-i spunem cuiva de șase ori „bună dimineaţa” într-o singură zi. Poate că dorinţa ca el să-și înceapă ziua bine nu ne părăsește, dar nu ne-o exprimăm în mod repetat. Ar fi neplăcut. Mecanic. Bizar.

De asemenea, nu ne impunem neobosit punctul de vedere, în general, nu ne place să-i vedem pe alţii suferind, astfel încât, odată ce ne-am impus punctul de vedere, întrerupem jocul, nu mai insistăm, tragem de timp, fără să-l punem pe celălalt într-o situaţie stânjenitoare.

Dar există și câţiva oameni, e drept, mai puţini, care insistă chiar și după ce au câştigat.

Eu am întâlnit un asemenea om, când am jucat golf cu președintele Trump, Mick Mulvaney și Lindsey Graham. Cu Mick și Lindsey jucasem deja de multe ori. Când jucăm unii împotriva celorlalţi, ne dorim desigur și să câştigăm, dar mai mult ne dorim să ne simţim bine. Mick şi cu mine ne mai dăm şi câte o mână de ajutor – chiar și atunci când suntem adversari. Lindsey se grăbește să reechilibreze meciul la jumătate, dacă este prea unilateral. Președintele Trump ar fi fost un bun procuror, fiind[ɔ- știe să practice arta unei repetiţii neobosite, necruţătoare.

Președintele Trump și cu mine jucam în echipă împotriva lui Mick și Lindsey. După scurt timp conduceam deja, iar avansul nostru tot creștea. La jumătatea rundei eram înaintea lor cu vreo șase găuri. înseamnă ceva, după doar nouă găuri parcurse. Am luat o gustare rapidă și ne-am îndreptat către a zecea gaură. Președintele ˟s-a aplecat spre mine. Am *crezut* că-mi va spune ceva de genul:

— Hai să le lăsăm și lor vreo două lovituri în a doua jumătate.

Am *crezut* că-mi va spune:

— Am câştigat în prima jumătate, hai să schimbăm echipele și să începem un meci nou.

M-am înșelat. Ce mi-a spus a fost:

— Hai să vedem dacă-i putem împiedica să câştige vreo gaură.

Asta înseamnă repetiţia în comunicare și persuasiune, înseamnă să identifici greșeala pe care a făcut-o celălalt și să-l determini ˇs-o admită în mod repetat.

Prea prost

Jonathan Gruber este un economist absolvent de Harvard și MIT. Este cunoscut ca arhitect al reformei sistemului de sănătate din statul Massachusetts și, ulterior, al legii federale numite Obamacare, pentru Protecţia Pacientului și Servicii Medicale Accesibile. Un profesor de la MIT nu e prost, așa că nu aveam de gând să-i pun întrebări despre asigurări de sănătate sau economie, când a sosit momentul să-l chestionez în cadrul unei audieri din Congres. în schimb, aveam de gând să-i pun întrebări despre ceva ce cunoșteam amândoi la fel de bine – o declaraţie de-a lui care fusese înregistrată –, după care aveam de gând să-i adresez o întrebare la care numai el putea răspunde: care are *sensul* spuselor sale? Uneori, până și un profesor superdeștept de la MIT spune un lucru lipsit de moderaţie și impertinent, iar Gruber tocmai asta făcuse.

Vorbind despre legea privitoare la sistemul de sănătate – cum fusese adoptată și de ce fusese necesar să fie astfel adoptată – Gruber spusese următoarele, citez: „Americanii sunt prea proști pentru a înţelege diferenţa”.

Dacă ai fost educat să nu folosești cuvântul „prost”, te rog să sari la următorul capitol, fiind[ɔ˜ Gruber a repetat cuvântul, referindu-se la „prostia alegătorului american”.

Uf. Să-l fi spus o dată, ar fi fost suficient, dar îl spusese de două ori, astfel încât ușa era larg deschisă pentru ceea ce aveam de gând să fac. Americanii auziseră cuvântul direct din gura lui, iar dacă ţelul tău este discreditarea, vrei ca același juriu să-l mai audă o dată şi încă o dată. Şi încă o dată.

Așadar, dacă ar fi să-l chestionezi pe Gruber, de câte

ori ai include cuvântul „prost” în întrebările tale? De multe ori, dacă crezi în puterea repetiţiei.

Ai putea întreba:

Ce înseamnă „prost”?

Cum poţi fi „prea prost”?

Există mai multe grade de „prostie” și unele sunt acceptabile, în vreme ce altele sunt „prea mari”?

Toţi americanii sunt „prea proști”?

De unde știţi care americani sunt „proști” și care sunt „prea proști”?

Prin care test de inteligenţă aţi stabilit care americani sunt „prea proști”?

Testul Stanford-Binet poate indica „prostia”? Sau este mai bun testul Wechsler?

Nu am epuizat instrumentul repetiţiei cu profesorul Gruber. L-am întrebat de atâtea ori cât să-mi susţin ideea, dar el mai spusese și alte lucruri – de exemplu, lăudase lipsa de transparenţă legislativă – care aveau să capteze atenţia ascultătorilor și, drept urmare, să consume ceva timp. Dar, dacă nu ar fi existat limita aceea artificială de cinci minute, poate l-aș mai întreba și acum ce a vrut să spună cu „prea prost”.

Repetiţia funcţionează când ai o mână câștigătoare, iar în cazurile în care un cuvânt a fost folosit greșit sau în mod nechibzuit, joci până ţi-ai dat toate cărţile din mână.

Capitolul 12 SMMMM Un cuvânt valorează cât o mie de cuvinte

Asumă-ţi cuvintele I

De Agenţia pentru Siguranţă Chimică nu au auzit mulţi și aș fi continuat să fac și eu parte din grupul acestor norocoși, dar, din nefericire, președintele de pe atunci al Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului, Jason Chaffetz, aflase de existenţa Agenţiei și se gândise că n-ar fi rău să aflăm și noi, printr-o audiere, ce mai pusese ea la cale în ultima vreme – și nu promitea să fie drăguţ.

Spre marele meu necaz, se gândise că ar fi bine să particip şi eu la acea audiere. Era în 2015 şi eu îmi vedeam de treabă în biroul meu din Washington DC, când

președintele Chaffetz m-a sunat și mi-a spus:

— Am nevoie de tine aici urgent, să audiezi un martor.

— Dar de ce nu-l audiezi tu, Jason?

— Pentru că tu ai fi mai bun, a spus.

Jos pălăria în faţa lui Jason, care știe că lingușelile te ajută să obţii aproape totul în viaţă și că un fost jucător de fotbal nord-american de la o universitate mormonă avea nevoie în ziua aceea de ajutorul unui procuror.

Subiectul în discuţie era faptul că președintele de pe atunci al Agenţiei pentru Siguranţă Chimică folosise adresa lui privată de e-mail. Ca material de lucru aveam două fraze pe care le rostise cu ocazia unei audieri din trecut:

În iunie 2014, președintele Chaffetz v-a întrebat:

— Aţi folosit vreodată adresa dumneavoastră privată de e-mail pentru comunicări sau chesţiuni oficiale?

Iar răspunsul dumneavoastră a fost:

— Păi, da, din neștiinţă/din ignoranţă.

Pune-te în locul meu pe podiumul din Congres. Trebuie să discreditezi atât faptele, cât și persoana și, după cum știi deja, cea mai bună și sigură modalitate de a face acest lucru este prin întrebări, *nu* prin acuzaţii sau declaraţii.

Ai putea întreba:

— Care a fost sursa neștiinţei, a ignoranţei dumneavoastră?

Pe urmă ai putea lansa o serie de întrebări despre toate sursele și materialul de informaţie menite să reducă „ignoranţa” angajaţilor, în care se stipulează foarte clar ce se poate și ce nu se poate face cu adresa privată de e-mail. Ai putea întreba dacă el consultase vreun manual sau ghid de instruire pentru a se informa mai bine cu privire la ceea ce putea face și ceea ce nu putea face.

Îţi furnizase cuvântul „ignoranţă”.

El îl folosise, nu tu. Fă-l să-şi asume acest cuvânt.

Eu asta am făcut. Iar când l-am întrebat despre sursa ignoranţei lui, a răspuns:

— Păi, când am început să lucrez în Agenţie, am văzut că aşa se obișnuia…

— Cine anume v-a spus acest lucru? am întrebat.

A răspuns folosind un cuvânt pe care nu-l recomand în aproape nicio circumstanţă: „toţi”.

— Am înţeles că *toţi* foloseau adresele lor private.

Există cuvinte care sunt prea mari pentru o comunicare eficientă și precisă. „Toţi” este un cuvânt mare. Presupune că (1) îi cunoști pe toţi și (2) știi cum folosesc toţi adresele lor de e-mail – putem admite că așa ceva este un lucru dificil. Un alt exemplu este cuvântul „mereu”. Printre sinonimele lui „mereu” se numără „întruna”, „de fiecare dată”, „oricând”, „fără excepţie”. Cuvântul „mereu” obligă persoana care-l folosește să fi exclus orice altă opţiune, iar acesta este un lucru imposibil. Presupune să fi identificat, analizat și eliminat orice alternativă, iar acesta este un mare semnal de alarmă.

Martorul a încercat apoi să minimalizeze faptul că folosise adresa lui privată de e-mail pentru chesţiuni oficiale, spunând că o făcuse la „începutul” mandatului său. Hei, asta-i altceva decât „toţi” sau „mereu”. E ceva mai specific, super!

Dar îţi îngăduie să-l pui să definească „început”, pentru că știi exact cât timp a folosit adresa privată, iar optsprezece luni nu este o definiţie justificabilă pentru „început”.

Pus faţă în faţă cu realitatea faptului că folosise adresa privată de e-mail după „începutul” autodefinit al mandatului său de președinte al Agenţiei pentru Siguranţă Chimică, martorul a recunoscut că greșise, spunând:

— Probabil da.

Măi, frate! „Probabil” și „da” nu merg întotdeauna mână-n mână, nu-i așa? Nefăcând altceva decât să adresezi întrebări, în toată siguranţa pe care ţi-o oferă ele, îl faci pe martor să-și asume cuvintele, să-și asume explicaţiile la aceste cuvinte și să-și asume realitatea faptului că între acţiunile și explicaţiile lui există o

nepotrivire. Toate acestea prin întrebări, și nimic altceva.

Am învăţat mai devreme care sunt puterea, potenţialul și capcanele întrebării „de ce”. Nicio altă întrebare nu te poate face să pierzi mai rapid controlul asupra unei naraţiuni. Dar întrebarea „de ce” are cea mai mare putere când știi în ce direcţie mergi. Cu alte cuvinte, întrebarea „de ce” are cea mai mare putere când nu există o explicaţie bună. Pentru că omului îi stă în fire să încerce să explice până și inexplicabilul. îi stă în fire să vrea să știe de ce și să explice de ce. întrebarea „de ce” are o putere devastatoare când poţi cupla dorinţa umană de a afla explicaţia cu dorinţa umană de a oferi o explicaţie și nu există altă explicaţie decât greșeala în vorbă sau în faptă a cuiva.

În cazul președintelui Agenţiei pentru Siguranţă Chimică, situaţia ˇs-ar prezenta cam așa:

— De ce aţi spus că aţi încetat să mai folosiţi adresa dumneavoastră privată de e-mail la începutul mandatului dumneavoastră, când, în realitate, aţi continuat ˇs-o folosiţi încă optsprezece luni?

— De ce aţi spus că „toţi făceau așa”, când nu făceau toţi așa?

— De ce aţi declarat că aţi încetat ˇs-o mai folosiţi, când aţi continuat ˇs-o folosiţi încă șase luni după declaraţia dumneavoastră?

Din această conversaţie se pot învăţa câteva lecţii:

Când folosești cuvintele interlocutorului tău în întrebări, ești practic imposibil de combătut.

Nu folosi cuvinte mari, precum „toţi”, „nimeni”, „mereu”, „niciodată” sau „de fiecare dată”, când ești martor (de fapt, nu le folosi, în general).

1. Fii atent la cuvintele mari. Sunt semnale de alarmă folositoare!

Lămurirea termenilor este o întrebare clasică, de folosit în aproape toate disputele sau conversaţiile persuasive. („Care este pentru dumneavoastră semnificaţia cuvântului «început»?”)

2. „De ce” poate fi ˇîntrebarea cea mai puternică și cu cea

mai mare greutate, când este folosită în mod intenţionat și prudent – mai ales când rogi pe cineva să-ţi explice inexplicabilul.

Pe scurt, cuvintele contează. Nu-ţi voi cere să citești dicţionarul – cum mi-a cerut tata mie, deși există modalităţi mai proaste de petrecere a timpului și ţi-ar cultiva dragostea pentru cuvinte și semnificaţiile lor precise –, dar îţi cer și te încurajez să te îndrăgostești de precizia cuvintelor. Ea este esenţială pentru o comunicare eficientă. Unele cuvinte sunt acceptabile și promovează cu modestie mesajul pe care vrei să-l comunici, altele sunt perfecte pentru a-ţi cuprinde ideea, iar o mulţime de alte cuvinte fac ca argumentul tău să pară neclar și nu contribuie la promovarea lui. Când îţi susţii punctul de vedere – indiferent dacă ești la masă în familie, în vestiarul de la serviciu sau în mașină, într-o dispută cu soţul sau soţia –, fii atent ce cuvinte alegi și ce breșe îţi deschid cuvintele interlocutorilor tăi.

Cuvinte mari, cuvinte blânde

După cum am învăţat, anumite cuvinte sunt prea mari pentru o comunicare eficientă și precisă.

Când cineva îţi spune:

— Mă întrerupi *mereu* când vorbesc, poţi face referire fie la faptul că l-ai întrerupt justificat a n-a oară (nu-i frumos să întrerupi pe cineva, dar nu-i frumos nici să vorbești la nesfârșit), fie te poţi lega de cuvântul „mereu”. în viaţă, la serviciu sau în timpul liber este inevitabil să nu întâlneşti la un moment dat pe cineva capabil să se lege de acest cuvânt și să devieze discuţia de la obiectivul pe care-l aveai în minte.

N-ar fi mai bine să spui:

— M-ai întrerupt când vorbeam. (?)

Ce ai de câştigat dacă exagerezi? Exagerarea îşi are rolul ei în comunicare în general și în persuasiune în special. Dar trebuie folosită cu intenţie, nu cu nepăsare. Și trebuie să fie doar atât: o exagerare intenţionată, cu tot umorul și absurditatea intenţionate. Cu ce contribuie cuvântul „mereu” la această propoziţie? Doar n-ai ţinut

evidenţa tuturor conversaţiilor cu acea persoană, de pe tot parcursul relaţiei voastre. Ai vrut să comunici:

— Nu mă mai întrerupe!

Singura contribuţie a cuvântului „mereu” este că-i deschide interlocutorului tău o cale de a te discredita.

Dar dacă remarca ar fi:

— Mă întrerupi *mereu* când *vorbim?*

Te poţi lega cu uşurinţă de cuvântul „mereu”, dar te poţi lega la fel de bine și de forma de plural a verbului „vorbim”. Nu poţi spune „vorbim” (doar dacă faci parte din familia regală și folosești pluralul Maiestăţii, lucru de care mă cam îndoiesc). „Vorbești” sau „vorbesc”. Dar nu „vorbim”. Forma de plural este o încercare nobilă de includere, dar deschide o breșă pentru discreditare ușor de evitat și nu te ajută cu nimic în promovarea mesajului tău.

Dacă soţia mea ar citi aceste pagini (și am o mare îndoială în această privinţă), ar spune:

— Nu mai despica firul în patru și lasă lumea să vorbească așa cum îi place! Oamenii nu hiperanalizează cuvintele.

Are dreptate – în lumea ei, unde prietenii ei sunt niște oameni drăguţi și unde nu se prea discută în contradictoriu. Dar asta nu este și lumea mea și presupun că nu e nici lumea în care vrei tu să strălucești. Așadar, precizia contează.

Care alte cuvinte îl expun pe vorbitor riscului de a fi discreditat? Uneori negaţiile. Ca de exemplu:

— Nimeni nu-mi acordă atenţie sau:

— Nimeni nu-mi cere părerea.

Cum să-ţi comunici mai bine ideea? De ce să nu întrebi:

— De ce nu-mi acorzi atenţie? sau:

— De ce nu mi-ai cerut părerea?

Dacă recurgi la cuvinte mai blânde și la o metodă mai blândă de a-ţi comunica ideile, poţi limita riscul de a fi discreditat. „Poate” este un cuvânt bun, chiar și atunci când ești sută la sută sigur. Nu pierzi nimic dacă reduci

miza și-ţi lași o portiţă deschisă. „Probabil” este un cuvânt blând. Comunică probabilităţi în favoarea ta, fără riscul de a spune „mereu” și de a-ţi asuma toate eventualităţile. „De obicei” sunt cuvinte blânde, care conţin o plasă de siguranţă. Cuvintele mai blânde promit portiţe de scăpare, parașute, locuri de întors.

Merită reamintit faptul că sintagme precum „în opinia mea” sau „am sentimentul” îl expun pe vorbitor riscului unei potenţiale discreditări. Opiniile sunt grozave, dar nu într-un ducl bazat pe fapte. Se spune că „ai dreptul la propria opinie, dar nu și la propriile date/fapte concrete”. în ierarhia persuasiunii, faptele se situează deasupra opiniilor și sentimentelor. Eu prefer să folosesc sintagme precum: „nu ești de acord că...?”, „te-ai gândit vreodată să...” sau „este posibil să...”

Ideea este că anumite cuvinte – fie mari, fie blânde – te pot fie împiedica, fie conduce înainte pe drumul tău către victorie. Fii mereu – în sensul precis al cuvântului – atent când folosești sau auzi asemenea cuvinte. Am văzut oameni capabili care ˟s-au împiedicat de cuvinte mari, iar cazuri temeinice care au fost subminate. Comunicarea și persuasiunea sunt oricum dificile, nu este nevoie să mai faci și greșeala de a opta pentru un cuvânt nechibzuit, când există un alt cuvânt mai precis, și nu ai nimic de pierdut dacă rămâi prudent.

Sinucidere, într-un fel

Este imposibil să comunici în lipsa unei baze comune de înţelegere. Când profesorii mei de latină vorbeau în latină, nu înţelegeam nimic din ce spuneau. Am ca dovadă rezultatele examenelor mele. Dar nu este suficient să cazi de comun acord asupra limbii folosite, mai trebuie să cazi de comun acord și asupra semnificaţiei cuvintelor. Este un lucru esenţial când încerci cu adevărat să înţelegi și să te faci înţeles. Și mai este și extrem de eficient, când încerci să blochezi sau să înfrânezi argumentul cuiva. Eu nu încetez să mă minunez cât de greu le vine unor oameni să explice niște cuvinte a căror definiţie credem că o cunoaştem. Folosim zilnic cuvinte cu sensuri multiple și

uneori total diferite de ceea ce intenţionăm să spunem.

Cuvântul „a decima” este un exemplu clasic. Majoritatea dintre noi îl folosește cu sensul de „a distruge în totalitate” sau de „a elimina”. Etimologic înseamnă a executa fiecare a zecea persoană (vine din latină, de la *decem,* zece – vezi, până la urmă am trecut examenul de latină). Este o mare diferenţă între a lăsa 0% ori 90% în viaţă.

Să înţelegi precis ce se spune și să-l pui pe interlocutorul tău să definească termenii este o armă puternică în războaiele persuasiunii.

Jonathan Binney a intrat prin efracţie în casa lui Allen și Judy Southern dintr-o zonă rurală a comitatului Cherokee. A făcut niște lucruri de neconceput în casă, lucruri pe care numai niște oameni depravaţi le-ar face. De la autosatisfacere sexuală până la defecare, Binney este poate persoana cea mai deranjată mintal cu care am avut vreodată de-a face în calitate de procuror, și asta nu este puţin lucru, fiind[ɔ- am avut de-a face cu o mulţime de ţicniţi.

De ce a intrat Jonathan Binney în casa lui Allen și Judy Southern? Ei bine, aceasta este o altă poveste despre depravare și răutate. Te scutesc de detalii, află doar că Binney comisese un act de violenţă sexuală împotriva unui copil. Dar nu voia să intre la pușcărie ca violator de copii, voia să intre la pușcărie ca ucigaș. Așadar a intrat prin efracţie în casa unor oameni necunoscuţi. Oamenii aceștia nu-i făcuseră nimic. Nu-i cunoștea și nu-l cunoșteau. însă Binney avea nevoie de o victimă pentru planul lui de a intra la pușcărie ca ucigaș.

Așadar, în timp ce Judy Southern distribuia corespondenţa în calitate de factor poștal rural, Binney a intrat în casa lor și a săvârșit toate ticăloșiile de care a fost în stare. Când Judy Southern a ajuns acasă și a intrat pe ușă, Binney a împușcat-o. Femeia a decedat ulterior la spital.

După ce a împușcat-o pe Judy Southern, Binney ˇs-a suit pe motoreta lui, a încercat să scape de dovada crimei

sale și și-a lipit câţiva plasturi cu nicotină. De ce și-a lipit plasturii cu nicotină? Păi, ca să se sinucidă, după spusele lui.

Aceasta este povestea pe care a relatat-o el ulterior juriului. De ce era importantă? Din două motive: unul evident și unul mai puţin evident. Motivul evident era că Binney era pasibil de pedeapsa cu moartea, dacă intrase în casa familiei Southern cu intenţia de a-i pândi pe Judy și Allen Southern și a-l ucide pe unul dintre ei. Era pasibil de pedeapsa cu moartea dacă intrase în casa lor cu intenţia de a comite o infracţiune, precum jaful sau agresiunea sexuală. însă teoria lui era că intrase în casa familiei Southern – ziua în amiaza mare – pentru a se *sinucide,* nu pentru a jefui și, ca atare, nu era pasibil de pedeapsa cu moartea.

Un alt motiv pentru care acuzaţii din procesele penale invocă în apărarea lor „sinuciderea" este acela că ei cred, în mod eronat, că juriul va compătimi în oarecare măsură pe cineva atât de ros de vină și remușcare încât a încercat să se pedepsească singur, luându-și viaţa. Raţionamentul ilogic este următorul: *Acuzatul vrea să moară, atunci hai să-l pedepsim punându-l să trăiască.* Mda, nu prea înţeleg nici eu, dar acuzaţii încearcă totuși. Este un raţionament ușor de înlăturat, de altfel.

Așadar, cu ce începi? Poate cu faptul evident că Jonathan Binney a recurs la o metodă destul de sigură pentru a o ucide pe Judy Southern. A folosit o armă de foc. Dar, când să se sinucidă, ˇs-a hotărât să recurgă la un mijloc de autosuprimare nemaiauzit: și-a lipit câţiva plasturi cu nicotină și a așteptat să-i crească tensiunea în asemenea hal încât să moară. Dacă te întrebi… află că nu a funcţionat. Modalitate mai ezitantă şi mai lasă de a-ţi pune capăt zilelor nu există.

Poate te mai întrebi și de ce nu a apucat Binney să se sinucidă în tot timpul cât a stat în locuinţa familiei Southern, așteptând să vină careva acasă. Bună întrebare. A avut suficient timp pentru o mulţime de acte de o depravare inimaginabilă, dar nu a avut timp să-și vâre

arma în gură și să tragă.

Rareori se întâmplă ca definiţia sinuciderii să conteze sau să aibă o semnificaţie juridică. „Sinucidere” este unul dintre acele cuvinte pe care credem cu toţii că le înţelegem. Dar, în acest caz particular, definiţia lui a contat.

Lăsând la o parte ironia, faptul că un acuzat care a vrut să se sinucidă ticluiește analize juridice strâmbe, pentru a evita propria condamnare la moarte, m-a făcut să reflectez asupra acelor cuvinte pe care credem că le putem defini, până când suntem într-adevăr obligaţi să o facem.

Ceea ce-mi aduce aminte de o cină într-o seară caldă, în Charlotte, Carolina de Nord.

Dacă ai stat vreodată la masă cu mine, știi că un simplu taifas se poate transforma rapid într-o discuţie complicată. Eram într-un restaurant împreună cu senatorul Tim Scott și alte două persoane și așteptam să fim serviţi. De fapt, cred că nici nu apucaserăm să comandăm.

Conversaţia lâncezea şi aveam nevoie de un subiect. Care a fost ideea mea? *Hai să vorbim despre ceva ușor! Hai să vorbim despre sinucidere!*

Ce înseamnă „sinucidere”? *Tu* poţi defini cuvântul? Crezi că poţi, dar hai, încearcă.

În sinea ta cum l-ai defini, dacă ţi ˇs-ar cere ˇs-o faci? înseamnă să-ţi iei singur viaţa, nu-i așa?

Dar prin ce mijloace și în decursul cărei perioade?

Barul restaurantului în care cinam în Charlotte era poate plin de oameni care se „sinucideau” foarte lent. Poate li se spusese să se lase de băut, dar nu o făcuseră. Poate li se spusese să-și schimbe regimul alimentar, dar nu o făcuseră. Poate li se spusese să facă sport, dar nu făceau. Poate li se prescriseseră medicamente împotriva hipertensiunii, dar nu le luau. Poate nu îşi reînnoiseră abonamentul la sala de fitness sau nu se duseseră la ultima programare la dentist.

Dicţionarul definește sinuciderea drept „actul sau ocazia de a-ţi lua viaţa de bunăvoie şi intenţionat”. Este acesta un răspuns la toate întrebările tale? Este un act

unic, cum sugerează definiţia din dicţionar, ori poate fi o serie de acte mai mărunte? Ce înseamnă „de bunăvoie”? Și ce înseamnă „intenţionat”?

Dacă mi se prescrie un medicament care, după toate probabilităţile, mi-ar prelungi viaţa, dar nu-l iau, cum se cheamă? Dar dacă-l iau într-o doză mai mică decât mi-a fost prescris, pentru că nu am bani să-l iau așa cum mi-a fost prescris? Ai analiza atunci toate celelalte moduri în care îmi cheltuiesc banii și ai judeca faptul că aș fi putut renunţa la abonamentul TV și la telefonul mobil și astfel aș fi avut suficienţi bani pentru a lua medicamentul în doza corectă? Discuţia despre sinucidere devine atunci o discuţie despre ce priorităţi am în viaţă?

Dar dacă nu-mi plac efectele adverse și iau decizia optimistă că șase luni fără greaţă permanentă sunt mai bune decât optsprezece luni cu greaţă? Ce înseamnă „viaţă” în definiţia de mai sus și cine decide acest lucru?

Uneori credem că știm ce înseamnă un cuvânt, până când suntem obligaţi să-l definim. „Iubire” este un cuvânt greu de definit. îmi amintesc din copilărie vorba: „Să iubești înseamnă să nu fii niciodată nevoit să spui că-ţi pare rău”. Da, sigur! Ia încearcă. Dacă tot vorbim de sinucidere, ia încearcă să treci prin viaţă, căsnicie și relaţiile cu cei dragi fără să spui „îmi pare rău”. Te rog să mă anunţi dacă reușești.

Folosim frecvent cuvântul „corect”. Folosim frecvent și Just”, „drept”, „egal”. Dar ce înseamnă ele? Dacă ai fi obligat să le definești, ai putea ˇs-o faci fără să te expul riscului de a fi ulterior chestionat cu privire la tot ceea ce ai omis?

Ce înţelegi prin *toţi?* Ce înţelegi prin *mereu?* Ce înţelegi prin ez? Ce înţelegi prin *sinucidere?*

Definiţia termenilor contează. Contează pentru o comunicare de succes, fiind[ɔ~ ambele părţi trebuie să se pună de acord asupra sensului termenilor. Să ceri clarificarea unui cuvânt sau a unei sintagme poate fi la fel de inofensiv ca să te asiguri că vorbim aceeași limbă ori poate fi un contraatac.

Clarificarea binelui

Un exemplu mai puţin morbid pentru clarificare ca instrument al persuasiunii este următorul:

Eu joc golf deja de treizeci de ani cu o parte dintre partenerii mei. Mă rog, poate nu este adevărat. Golful este un sport pentru gentlemeni. în alte sporturi se spune: „Fă chestia asta atâta timp cât ţi se permite”, „Nu-i valabil, dacă n-a văzut arbitrul”, „Dacă nu curge sânge, nu e fault”. în golf, dacă mingea ta se deplasează când te pregătești ˇs-o lovești – chiar dacă ești singur în pădure –, este penalti. Dacă crosa ta atinge nisipul din bunker când îţi iei avânt, este penalti. Golful este un sport pentru gentlemeni, prin urmare te complimentezi reciproc pentru loviturile reușite și le ignori pe cele nereușite. îţi iei șapca de pe cap la finalul traseului, dai mâna cu ceilalţi și le spui tuturor cât de bine au jucat. Ásta-i golful. înșeamnă că ceea ce joc eu cu amicii mei este altceva, poate mai degrabă wrestling. Ai nevoie de un obraz gros, un auz prost, o memorie scurtă și o lipsă totală de empatie faţă de greșelile celorlalţi. Mai toţi amicii mei urmăresc ce se întâmplă în politică, dar când jucăm au marea calitate de a nu vorbi și nu întreba nimic despre ea. Majoritatea. Nu toţi.

Într-o bună zi, pe un teren de golf din Spartanburg, unul dintre amicii mei m-a întrebat:

— Ești de acord că America este mai respectată în lume acum decât în timpul președintelui Obama?

Nu avusesem o lovitură foarte bună, deci nu eram într-o dispoziţie foarte bună, dar, și să fi câștigat la loto, reacţia mea ar fi fost probabil aceeași.

— În lumea întreagă? am întrebat.

— Știi ce vreau să spun, a răspuns.

— Păi, nu știu! Ce înţelegi prin „în lume”? I-ai întrebat pe oamenii din Madagascar? Din Ciad? Din Islanda? Și ce înţelegi prin „respectată”? Cum ai cuantifica respectul? Există o modalitate de a-l măsura?

— Nu te mai juca cu cuvintele! ˇs-a plâns. Ce vreau eu să spun este: nu ești de acord că politica noastră externă actuală este bună?

— Ce înseamnă „bună”? După care standard obiectiv judeci politica externă? Jumătate din ţară probabil crede că nu e „bună”, deci poate fi ceva „bun” dacă e jumi-juma? Susţii că există un standard obiectiv al „binelui” – un standard obiectiv, identificabil? Ori este bun ceea ce 50,1% din populaţie spun că e bun? Cunoști disputa dintre H.L.A. Hart și Lon Fuller? Cine decide ce este bun? Corect? Just?

N-a mai vorbit cu mine până la finalul rundei și, apropo, ăsta a fost chiar un lucru „bun”! Era evident că nu voiam să vorbesc despre politică, după cum au dovedit-o întrebările pe care i le-am adresat.

Uneori chiar vrei să afli ce înţelege cineva printr-un anumit termen. Anumite cuvinte sunt atât de subiective prin natura lor, încât trebuie să stabilești din capul locului parametrii: cuvinte precum Just”, „bine”, „frumos”, „puternic”.

Definirea termenilor este esenţială, chiar și atunci când toată lumea este de bună-credinţă. Dar nu doar cuvintele trebuie definite şi elaborate. Uneori este în interesul tău ca într-o discuţie sau dispută pe care anumiţi oameni vor ˚s-o poarte la nivel abstract să se introducă cel mai înalt grad de specificitate.

Aproape toate întrebările care-ţi sunt adresate îţi oferă ocazii de a răspunde la rândul tău cu o întrebare. Agaţă-te de un cuvânt. Pune-i să-l definească. Pune-i să-și asume conţinutul sugestiilor lor. Pune-i să-ţi dovedească orice element al premisei în legătură cu care te chestionează.

Utilizarea precisă a cuvintelor este o parte indispensabilă a comunicării eficiente. Cuvintele au sensuri multiple, și asta presupunând că suntem cu toţii de acord asupra definiţiilor. Deseori întâlnim oameni care folosesc anumite cuvinte într-un mod necunoscut sau neobișnuit pentru noi. Așadar este neapărat necesar să clarificaţi toate cuvintele esenţiale care pot schimba cursul unei conversaţii.

Trebuie să fim atenţi să nu folosim cuvintele neglijent, altminteri ni se va cere nouă să le definim, iar

când definești ceva, riști să omiţi ceva important.

Dacă ai ajuns până aici cu lectura, ţi-ai dat probabil seama că sunt un adept înfocat al ascultatului. Următoarea ta întrebare grozavă va izvorî probabil din ceea ce a spus interlocutorul tău. Deci ascultă! Fii atent, critic, receptiv.

Capitolul 13
Lucrurile bune vin în ambalaje mici

Ambalaje strălucitoare

Nu știu sigur care este termenul de prescripţie pentru furtul de la părinţi al unor mingi de golf, dar sper să fi trecut deja. Tatăl meu primea frecvent cadou de la pacienţii lui mingi de golf, dar nu le folosea, întrucât, considera el, erau „prea frumoase pentru a fi folosite”. Eu nu înţelegeam (și nu înţeleg) acest lucru. Cum poate fi o minge de golf prea frumoasă pentru a fi folosită? Pentru asta a fost creată. E ca și cum ai spune că un tort de ciocolată este prea frumos pentru a fi mâncat. A fost creat pentru a fi mâncat!

Oricum, tata îşi depozita mingile de golf Titleist în biroul lui de acasă, care ne era interzis mie și celor trei surori ale mele. Prin „interzis” înţelegeam că nu aveam voie să intrăm în birou *când era el acasă.* Dar când nu era acasă (și nu aveam cum să-i cer permisiunea să intru în birou), nu avea cum să-mi refuze permisiunea, din moment ce nu i-o cerusem. Sigur, ne spusese că era interzis, dar nu era exclus să se fi răzgândit înainte să plece dimineaţa la serviciu și să fi uitat pur și simplu să ne spună.

Sigur, faptul că încuia ușa de la birou era o probă circumstanţială că nu voia ca ęu să intru, dar un medic nu poate ascunde o cheie undeva unde un avocat în devenire, de doisprezece ani, să n-o poată găsi. La început mi-a fost ușor ˇs-o găsesc. Atârna de toc, chiar deasupra ușii. (Zău așa! Cine ascunde o cheie chiar deasupra încuietorii?) Dar pe urmă m-au pârât surorile mele și i-a găsit o ascunzătoare mai bună. Dar nu suficient de bună! Am găsit-o lângă pick-up, în coperta unui album de Neil Diamond. Pe bune, dacă n-ar fi vrut ˇs-o găsesc, ar fi ascuns-o într-un album de Perry Como sau Andy Williams.

Doar știa că-mi plăcea și mie „Cracklin Roşie”, așa că, ascunzând-o acolo, practic mă invita să intru în birou.

Și am pătruns în paradisul Titleist. Toate cutiile acelea de la Titleist arătau diferit în exterior, dar în interior era aceeași minge. Ambalajul se schimba puţin de la an la an, pentru a sări în ochi sau a atrage atenţia asupra vreunui progres tehnologic. Dar, te rog să mă crezi, mingea era aceeași.

Un ambalaj nou contează. Face ca ceva să pară nou și modern. Face ca ceva să pară mai atrăgător din punct de vedere estetic, îţi lasă impresia că ai cumpărat ceva nou și diferit, ceva „prea frumos pentru a fi folosit”.

Reambalarea mai este și o modalitate devastatoare de a reinterpreta cuvintele oponentului tău și de a inversa sarcinile persuasiunii.

Mulţi dintre noi facem acest lucru în mod reflex şi deseori defensiv:

— Iubitule, cina e gata!

— Bine, vin imediat.

— Poate nu ţi-e clar că am muncit câteva ore bune la ea?

— Ăăă… am spus că vin imediat!

— Păi, dacă ţi-e atât de greu să vii acum, o pun în frigider!

E ceva instinctiv, incisiv și persuasiv. Transformă un „vin imediat” într-un „nu apreciez truda ta”. Un exemplu de reambalare cât se poate de reușit (și poţi fi sigur că în secunda următoare eram în bucătărie).

Reambalarea transformă ceva vechi în ceva nou… și, în mod intenţionat, în ceva mai rău. Este deosebit de eficientă în combinaţie cu exagerarea, absurdul și extremele ilogice. Să reambalezi înseamnă să iei un fragment din spusele cuiva și să-l reîncadrezi într-un mod extrem. înseamnă să iei o remarcă izolată sau singulară și ˟s-o transformi în mod intenţionat în ceva extrem, imposibil și ilogic.

Am menţionat mai devreme audierile din Congres despre imigraţie, calea către dobândirea cetăţeniei și ce să

facem cu copiii aduși în SUA înainte de vârsta răspunderii legale. Argumentul era că unii dintre acești copii avuseseră realizări frumoase și, drept urmare, ţara noastră ar avea de profitat de pe urma șederii lor permanente și, în final, a dobândirii cetăţeniei.

— Dar sigur nu susţii că toţi cei paisprezece milioane de copii sunt elevi eminenţi?

Asta înseamnă să reambalezi într-un mod voit exagerat. Iar răspunsul este desigur „nu”. Pe urmă redirecţionezi atenţia de la cei care au realizat ceva la cei care nu au realizat nimic.

Am menţionat și audierile din Congres pe subiectul controlului armelor de foc și al uciderilor în masă.

— Susţii că nu există nici măcar o lege care să poată fi adoptată și care să reducă riscul unor viitoare masacre? Susţii că e soarta noastră, a americanilor, și că trebuie ˇs-o acceptăm? Susţii că masacrele vor face parte din realitatea noastră întotdeauna și că, prin urmare, am face bine să ne obișnuim cu ele?

Ca să fiu sincer, reambalarea este poate instrumentul meu retoric preferat. Te obligă să asculţi cu atenţie ce spune interlocutorul tău. Te obligă să-ţi folosești puterea de judecată pentru a identifica veriga cea mai slabă din lanţul logic. Te obligă să recurgi la artele întunecate ale absurdului, extremelor ilogice și exagerării și să faci legătura între una dintre ele și veriga cea mai slabă din lanţul retoric sau logic al oponentului tău.

Câteva exemple uzuale?

Frazele care încep cu „Vrei să spui că…” sunt, de regulă, fraze care se încheie cu reambalarea unui comentariu făcut anterior. Frazele care încep cu „*Sigur* nu susţii că…” sunt, de regulă, fraze care se încheie cu reambalarea a ceva ce ˇs-a spus anterior, dar poate a fost altfel intenţionat.

În tribunale, acest concept este destul de răspândit și ușor de identificat. Cazurile de violenţă domestică sunt uneori dificil de urmărit în justiţie. Motivele sunt diverse: victime șovăitoare, probe problematice, arestarea ambilor

parteneri, situaţie în care martorul principal al procurorului este în același timp acuzat. Te rog să mă crezi că această situaţie este o adevărată provocare: nu poţi câştiga dacă martorul tău principal nu poate depune mărturie. Supoziţiile și așteptările sociale și culturale sunt omniprezente. Uneori victima unui act de violenţă domestică se întoarce la făptaș și ciclul violenţei se repetă. Avocaţii apărării se feresc să spună pe faţă:

— Este vina dumneavoastră că v-aţi întors la el.

Ar fi un atac prea evident pentru majoritatea avocaţilor apărării, dar este, în mod cert, o aluzie subliminală la adresa juriului. Nu-i trece aşadar cu vederea avocatului apărării aluziile subtile și subliminale.

— Sugeraţi că este vina ei că a devenit victimă?

— Este vina ei că a fost lovită?

— Spuneţi că, într-un fel, este vinovată de ce a păţit?

— Spuneţi că nu are dreptul să se afle acasă la ea fără să fie atacată?

Tactica aceasta urâtă a apărării, de a acuza implicit victima pentru ceea ce i ˇs-a întâmplat, este întâlnită și în cazurile de agresiune sexuală.

Am susţinut în calitate de procuror acuzarea unui bărbat care răpise și agresase sexual o agentă imobiliară. O răpise cu ocazia pretinsei vizionări a unei proprietăţi oferite spre vânzare sau închiriere. O sechestrase și agresase pe femeie pe parcursul mai multor zile și, bineînţeles, pe măsură ce se relatează cele petrecute pe parcursul mai multor zile, un avocat al apărării caută permanent probe ale consimţământului sau acordului victimei. Un avocat al apărării caută în cronologia faptelor o breșă, un punct slab, de unde să poată susţine implicit că, *în realitate,* nu a fost o infracţiune. în acest caz era vorba despre o oprire la o benzinărie. Făptașul a intrat să plătească și a lăsat-o pe victimă singură în mașină.

Avocatul apărării ˇs-a legat de acest lucru.

— Așadar aţi avut ocazia să fugiţi? Aţi avut ocazia să strigaţi după ajutor? Aţi avut ocazia să atrageţi atenţia cuiva din benzinărie, a unui angajat sau a unui alt client?

Ca procuror, acesta este momentul în care trebuie să reambalezi ceea ce se insinuează și să lovești înapoi mai tare decât ai fost lovit.

— Spuneţi că spaima care o paralizase două zile, cât fusese violată, dispăruse pur și simplu?

— Spuneţi că spaima de a fi ucisă – după cum o amenințase în repetate rânduri – o părăsise, iar acum credea că va putea să fugă fără să pățească nimic?

— Sugeraţi că *ea* este de vină, că persoana care a fost răpită, violată și bătută poartă o oarecare răspundere pentru faptul că a fost răpită, violată și bătută? Asta vreţi să transmiteţi juriului?

Ceea ce spun și ceea ce vor să spună oamenii sunt uneori două lucruri total diferite. Dacă mai adaugi la acest adevăr ceea ce tind ei să facă (să insinueze, fără să spună pe faţă), ai cel puţin trei elemente la care să fii permanent atent: cuvintele rostite, intenţia din spatele lor și insinuarea subiacentă. Tot ce mai ai de făcut este să asculţi și să fii pregătit să utilizezi în folosul tău structura și forma.

Artele întunecate ale absurdului și exagerării

Fiica noastră, Abigail, este una dintre marile iubiri ale vieţii mele. E bună cu toată lumea, nu judecă pe nimeni și apără cauza celor mai puţin favorizaţi de soartă. A, da, și-i mai place și să se „certe”. Adică îi plac disputele și, în vreme ce poziţiile noastre politice diferă în aceste faze diferite ale vieţilor noastre, îmi amintesc cum eram şi eu la douăzeci şi doi de ani, când nu credeam în pedeapsa cu moartea, pentru ca, într-un final, să devin un procuror care a cerut pedeapsa cu moartea în șapte cauze. Oamenii se mai schimbă uneori. Viaţa te schimbă. Dar cheia schimbării este persuasiunea autentică, motivată de tine însuţi sau de altcineva.

Nu știu ce viitor va avea, dar știu că disputele cu tatăl ei de când era copil și tânără adultă îi vor fi de folos (mai ales fiind[ɚ erau echilibrate de o mamă bună și dezinteresată). Și mai știu că, indiferent de credinţele ei politice actuale sau viitoare, are în sufletul ei

compasiunea, grija și susţinerea pe care noi, toţi, le-am aprecia în situaţiile în care am avea nevoie de im prieten.

Confirmarea judecătorului Brett Kavanaugh de la Curtea Supremă și urmările acestui fapt au oferit suficient material pentru disputele noastre nocturne. Și au mai arătat că îndrăgitele noastre întrebări te pot ajuta să-ţi susţii punctul de vedere, transformând în același timp situaţiile litigioase în conversaţii mai productive.

O conversaţie tipică din acea perioadă ar fi decurs cam așa:

Abigail: Nu pot să cred că prietenul tău, Lindsey Graham, îl susţine pe Kavanaugh!

Eu: Te referi la același Lindsey Graham care le-a susţinut pe Sonia Sotomayor și Elena Kagan? Același Lindsey Graham? Nu poţi să crezi că el, un senator republican, l-a susţinut pe candidatul unui președinte republican, dar poţi să crezi că le-a susţinut pe cele două candidate ale președintelui Obama?

Abigail: Nu asta vreau să spun. Vreau să spun că ai fost și tu procuror. Nu o crezi pe victimă?[10]

Eu: Termenul „victimă” presupune că a fost comisă o infracţiune. Hai să nu presupunem încă acest lucru. Să vedem întâi care sunt faptele. Să așteptăm depoziţiile martorilor. De care instrument ne folosim pentru a afla adevărul?

Abigail: Nu știu, dar sunt sigură că-mi vei spune tu.

Eu: Ia gândește-te! Confruntarea martorilor și dreptul la o audiere încrucișată, corect?

Abigail: N-ar trebui obligată să depună mărturie în public în faţa tuturor acelor bărbaţi. Sunt chesţiuni intime.

Eu: Copiii nu trebuie să depună mărturie la tribunal în prezenţa abuzatorilor lor? Victimele violenţei domestice nu trebuie să depună mărturie în faţa a douăsprezece persoane necunoscute, despre cele mai intime detalii din vieţile şi relaţiile lor? Martora aceasta are un alt statut?

---

10 Trei femei l-au acuzat pe Brett Kavanaugh în 2018 de comiterea unor agresiuni sexuale în anii 1980. Profesoara Christine Blasey Ford a fost prima care l-a acuzat de un incident din 1982 și a fost audiată de către Comisia Juridică a Senatului. *(N. tr.)*

Acuzaţia aceasta nu este la fel de gravă ca acuzaţiile din cauzele penale?

Abigail: Parcă ai spus: „Nu folosi termenul «victimă»”. [Aici m-a prins!] Iar acesta nu este un proces.

Eu: Cum poţi să dai crezare unui martor, indiferent de cadrul în care depune mărturie, înainte să fi depus mărturie?

Abigail: Depusese deja mărturie când prietenul tău Lindsey şi-a ţinut discursul.

Eu: Da, depusese deja. Nu-ţi pare bine că Lindsey a așteptat măcar depoziţia martorei, înainte să emită vreo judecată cu privire la credibilitatea ei? Nu fac asta oamenii corecţi? Nu așteaptă ca cineva să vorbească înainte de a-i judeca credibilitatea? N-au existat în cealaltă tabără senatori care se deciseseră deja cu privire la credibilitatea ei înainte ca ea să fi rostit un singur cuvânt? Nu a spus unul dintre senatorii democraţi că „toate femeile trebuie crezute”? Cum poţi stabili credibilitatea cuiva înainte ca persoana respectivă să fi vorbit?

Abigail: Așadar, spui că minte?

Eu: Ce este minciuna?

Abigail: Toată lumea știe ce este minciuna.

Eu: Bine. Atunci nu vei avea nicio dificultate să-mi spui ce este, dacă toată lumea știe ce este, nu-i așa?

Abigail: Minciună e atunci când cineva nu spune adevărul.

Eu: Oamenii fac greșeli sincere, nu-i așa? Oamenii reţin corect un eveniment, dar reţin greșit un nume, nu-i așa? Ai văzut studiile privitoare la depoziţiile martorilor oculari? Ei nu mint *per* se chiar cred ce spun. Dar se înșală.

Abigail: N-ar uita că a fost agresată de către un candidat pentru Curtea Supremă.

Eu: Poate că nu, dar n-ar uita nici că a fost agresată de către un candidat pentru Curtea de Apel pentru Districtul Columbia, nu-i așa? N-ar uita că a fost agresată de către un angajat de la Casa Albă, nu-i așa? Nu este Curtea de Apel pentru Districtul Columbia a doua instanţă

din ţară ca importanţă? Nu ai fi un candidat potrivit pentru această Curte dacă ai fi comis o agresiune sexuală, nu-i așa?

Abigail: Este nevoie de foarte mult curaj ca să ieși în faţă și să relatezi aceste amintiri dureroase și nimeni nu ˇs-ar expune fără motiv atacurilor și unei examinări atente.

Eu: în privinţa aceasta suntem de acord. Iar „motivul” trebuie cercetat și verificat prin audiere încrucișată și coroborare.

Nu ne-am atacat personal în această conversaţie. Nu am ridicat glasul. Nu ne-am jignit.

În lumea reală, departe de politică și justiţie, oamenii reambalează tot timpul ceea ce am spus și ceea ce am vrut să spunem. Când le cerem copiilor noștri să-și facă curat în cameră, să vină acasă la timp, să se poarte frumos cu un frate sau o soră, copiii noștri reambalează deseori aceste comentarii într-o exagerare.

— Ai dreptate, nu fac niciodată nimic așa cum vrei tu! Sunt un ratat. Probabil îţi dorești să nu mă fi avut.

Mai toţi părinţii au auzit la un moment dat din gura copiilor lor o variaţiune a acestei teme. Este un exemplu de reambalare în absurd.

Nu mușca momeala! Ei vor ca tu să baţi în retragere și să începi să înșiri toate lucrurile minunate pe care le fac. Rezistă ispitei. Este greu. Știu. Am și eu copii. Dar rezistă.

Eu gestionez situaţia remarcând cu calm:

— Mi-am rezervat ziua de mâine pentru discutarea tuturor calităţilor tale minunate și a lucrurilor incredibile pe care le-ai făcut. Sper doar să pot adăuga la timp pe această listă faptul că ţi-ai făcut curat în cameră.

Momeala pare irezistibilă, dar trebuie să-i reziști. îndreaptă – şi, în schimb, atenţia către lucrurile mărunte – *te rog, fă – ţi curat în cameră* –, nu te lansa în analiza nesfârșită a tuturor celorlalte lucruri pe care vrea să le discute copilul tău.

Nu uita că nu discuţi concepte cuprinzătoare, ezoterice. Nu discuţi despre toate cele paisprezece milioane de persoane fără acte în regulă, care trăiesc în

SUA. Discuţi fie despre cel care dorește să se înroleze și să lupte pentru o ţară a cărei cetăţenie nu o are, fie despre cel care a tratat mereu cu dispreţ ţara noastră și legile noastre, făcând rău unui american nevinovat. Nu discuţi al Doilea Amendament. Discuţi despre cei paisprezece copii uciși. Nu discuţi avantajele sociale și psihologice ale unei camere curate. Discuţi despre o cameră care trebuie să fie curată înainte de sosirea bunicilor. Nu uita: cu cât este mai specific comentariul tău, cu atât mai ușor eviţi eforturile celorlalţi de a-ţi reambala spusele.

Acestea fiind zise, reambalarea poate să facă adevărate minuni, atunci când recurge în mod intenţionat la exagerare și absurd și când, folosită eficient, îl transformă pe interlocutorul tău într-un martor al cauzei tale.

În procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte, avocaţii apărării angajează aproape întotdeauna un expert în psihologie și/sau psihiatrie. Acest lucru este posibil în faza de stabilire a vinovăţiei, în faza de pronunţare a sentinţei sau în ambele, dar cel mai frecvent este în faza de pronunţare a sentinţei, când apărarea încearcă să convingă juriul să nu-l condamne pe acuzat la moarte.

Aproape întotdeauna, psihiatrul descoperă la acuzat o boală mintală care, în opinia lui, fie atenuează gravitatea crimei, fie cel puţin h sugerează juriului că acuzatul nu este răspunzător pentru fapta sa. în procesele penale, apărarea poate invoca lipsa de discernământ a acuzatului, ceea ce înseamnă că acesta nu este capabil să facă distincţie între bine și rău și că, drept urmare, nu poate fi vinovat de o crimă. Dar în faza de pronunţare a sentinţei, argumentul acesta a fost deja respins, iar apărarea încearcă doar să atenueze gravitatea crimei.

La unul dintre procesele în care cerusem pedeapsa capitală, psihiatrul a diagnosticat la acuzat sindromul de alcoolism fetal. Nu vrei să-l ataci pe martor – în acest caz, o doctoriţă foarte capabilă, prietenoasă și simpatică. Nu vrei nici să minimalizezi boala respectivă, pentru că ea

există și poate cineva din juriu are un prieten sau o rudă cu un diagnostic similar. Ceea ce vrei să faci este să reambalezi concluzia expertei în exagerare și absurd.

Pornești de la faptele deja cunoscute juriului și reambalezi depoziţia expertei. (Atenţie: sunt informaţii brutale, dar acestea au fost faptele în procesul respectiv.)

Așadar, care aspect al sindromului de alcoolism fetal te face să intri prin efracţie?

Care aspect al sindromului de alcoolism fetal te face să te masturbezi în casa unui necunoscut?

Care aspect al sindromului de alcoolism fetal te face să defechezi în cabina de duș?

Câţi oameni diagnosticaţi cu sindromul de alcoolism fetal violează copii?

Dintre toţi cei diagnosticaţi în ultimii cinci ani cu sindromul de alcoolism fetal, câţi au împușcat necunoscuţi, pentru că voiau să intre la închisoare ca ucigași? Și au minţit după aceea?

Reambalarea este instrumentul meu retoric preferat. Trebuie să asculţi atent și să te obișnuiești treptat cu ea, dar poate fi devastatoare pentru cauza celor cu care te duelezi.

Conversaţii în familie de Ziua Recunoștinţei

3 9 9

Majoritatea familiilor sunt eterogene din punct de vedere politic, în familia mea, oricât am încerca să evităm subiectele politice la cina de Ziua Recunoștinţei, cineva tot se va hotărî ˟s-o supere pe mama și să arunce o grenadă.

— Nu înţeleg cum a putut cineva să voteze pentru Hillary Clinton ca președinte.

— Nu înţeleg cum a putut cineva să voteze pentru Donald Trump ca președinte.

Tu cum ai reambala acest comentariu, dacă ai vrea să deviez! discuţia, să ataci sau să aperi pe cineva sau pe tine însuţi? Ce breșe îţi deschide acest comentariu?

Am fost de faţă când au fost formulate ambele fraze și, fiind[ᘛ Dallas Cowboys joacă de fiecare dată de Ziua Recunoștinţei, am interesul justificat de a înlătura cât mai

curând asemenea întrebări mărunte, pentru a putea urmări ceva cu adevărat important: tragerea la sorţi de dinaintea meciului.

— Întrebi cum a putut cineva să voteze pentru o persoană care a fost senatoare a Statelor Unite, și-a servit ţara ca Secretar de Stat și Primă Doamnă și a crescut o fiică impresionantă? Asta este întrebarea ta?

— Întrebi cum este posibil ca un om de afaceri de succes, cu un stil unic de a interacţiona cu poporul american, care a înfruntat mulţi politicieni abili în niște alegeri preliminare dure, împotriva unei opoziţii și mai dure din partea presei, să fi crescut niște copii vrednici și de succes și să fi câștigat colegiul electoral? Asta este întrebarea ta?

— Te chinui să înţelegi cum a putut un alegător anume să voteze pentru o persoană cu un asemenea istoric sau te chinui să înţelegi cum am putut eu să votez astfel?

— Ai întrebat pe vreunul dintre milioanele de oameni care au votat pentru acea persoană de ce a votat așa ori te-ai mărginit în ancheta ta la miopii cu care ai tu, de obicei, de-a face?

Oamenii au tendinţa să extrapoleze. Dacă un poliţist anume nu ne-a îndeplinit așteptările, nu înseamnă că toţi ceilalţi poliţiști nu ni le-au îndeplinit sau nu ni le vor îndeplini. Dacă un politician anume a trădat încrederea oamenilor, nu înseamnă că toţi politicienii o trădează. Dacă nu ţi-am îndeplinit astăzi așteptările, nu înseamnă că așteptările tale erau rezonabile ori că nu ţi le voi îndeplini nici mâine. Când discuţi un subiect, ferește-te de enunţurile generalizatoare. Te expui riscului reambalării tuturor faptelor de care nu ai ţinut seama.

Nu fi prea absurd și exagerat când reambalezi, altminteri riști să fii considerat nebun și lipsit de credibilitate până și în indignarea ta artificială. Leagă-te de un cuvânt deplasat al oponentului tău. Leagă-te de un fapt pe care el îl ia drept adevărat, dar care încă nu a fost dovedit. Nu în ultimul rând, fă ce fac eu: lasă-ţi câteva portiţe de scăpare.

Când reambalez cuvintele cuiva, prefer să-mi introduc spusele prin: „Sigur nu sugerezi că…”, „Sigur nu susţii că…”, „Sigur nu e punctul tău de vedere că…” sau „Sigur ai ţinut seama de…”

Reambalarea este instrumentul meu preferat, pentru că este o armă puternică, deopotrivă ofensivă și defensivă. Cel mai eficient o folosești când expui extremele ilogice din spusele interlocutorului tău și îţi laşi o portiţă de scăpare, „Sigur nu sugerezi că…”, deși – şi mai ales când – știi foarte bine că este exact ceea ce sugerează.

Capitolul 14
Stai puţin, situaţia ˇs-a schimbat

Nu mai săpa

Există zicale pe care le-am auzit de nenumărate ori și care merită repetate (și completate/amendate, unele dintre ele).

„E straniu cât de norocoși simt jucătorii de golf buni”. (Talentul face ca lucrurile să pară ușoare, îl confundăm cu norocul.)

„Un avocat bun are la îndemână faptele potrivite”. (Nu poţi câştiga o dispută dacă nu cunoști faptele.)

Anumite zicale au primit amendamente, pentru situaţiile când vei fi nevoit să umpli un gol retoric. „Un prieten la nevoie e o pacoste” (împrumutată de la personajul jucat de Vince Vaughn în *Spărgătorii de nunţi*), „Un ban pus deoparte e doar un ban” și „O casă divizată e un duplex”.

Zicala pe care vreau să te concentrezi în capitolul de faţă este: „Când ești în groapă, nu mai săpa”. Dacă ai ajuns la ananghie din punct de vedere persuasiv, caută o frânghie, o scară sau o mână de ajutor – și dacă nu funcţionează, schimbă subiectul sau fă o criză de isterie.

În viaţă se mai întâmplă să nu putem câştiga o dispută. Nu avem la îndemână faptele potrivite, apărăm o cauză în care nu credem cu adevărat sau poate nu ne simţim foarte persuasivi în momentul respectiv. Se poate întâmpla oricui. Jucătorii de golf profesioniști mai trimit și ei uneori mingea în peisaj. Actorii încurcă replicile.

Gimnaștii cad de pe bară. Sunt zile în care eșuăm, dar avem nevoie de un plan și pentru asemenea zile. Avem nevoie de un plan pentru zilele în care să obţii o remiză reprezintă o victorie sau simplul fapt că supravieţuiești este cel mai bun rezultat la care poţi să speri.

Acum, când ne apropiem de finalul părţii a doua a acestei cărţi, ar trebui să cunoști deja destul de bine secretele profesiei și câteva dintre instrumentele mele preferate pentru nobila artă a persuasiunii. Acum a sosit momentul să le reconsiderăm ca instrumente de apărare – scuturi în loc de săbii, modalităţi de a supravieţui (în sensul propriu, în cel puţin un caz) în loc de a câștiga.

Părează şi deviază *f*

Dr. Kevin Gilliland a fost colegul meu de frăţie la Universitatea Baylor. Am fost colegi de apartament în studenţie, am participat unul la nunta celuilalt și până în ziua de astăzi îl consider unul dintre cei mai haioși oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Datorită lui am urmat la colegiu mai multe cursuri de psihologie decât orice altă materie și el va fi unul dintre cei care-mi vor purta sicriul, dar sper că nu prea curând. Tot el este răspunzător pentru una dintre cele mai nefericite întâmplări din viaţa mea.

Majoritatea dintre noi ne amintim unde ne aflam când ˇs-a întâmplat ceva important. Și când spun important, mă refer la evenimente precum meciul de Ziua Recunoștinţei din 1993, când Leon Lett a alunecat pe terenul îngheţat de pe Stadionul Texas, provocând înfrângerea echipei sale. Soţia mea și cu mine eram în Dallas, unde sărbătoream Ziua Recunoștinţei împreună cu Kevin și Ann Gilliland și părinţii lui Arm, domnul și doamna Jim Bolton. Ne aflam într-o casă frumoasă și călduroasă, în vreme ce afară era ger.

— Bine, hai să mergem la vânătoare, a spus Kevin, cu bagajele gata făcute.

— La vânătoare? Cum? Eu joc golf, nu vânez, și nu pot juca golf pe ger și lapoviţă.

Kevin m-a asigurat că totul va fi bine. Deși spune că n-a afirmat niciodată că vom avea la dispoziţie o cabană de

vânătoare în care să putem sta la căldură, sunt sigur că asta este ceea ce a insinuat. Iar prin „insinuat” înţeleg că a spus *literal* că vom avea un adăpost cu paturi, curent electric și toaletă.

În seara în care Leon Lett mi-a frânt inima și mi-a stricat vacanţa am pornit aşadar pe o vreme cumplită, cu polei, înspre comitatul Jack, Texas, să mergem la vânătoare.

Am mers și am tot mers.

Veniseră împreună cu noi și Robert Bolton, cumnatul lui Kevin, și Ralph Ramsey, un alt fost coleg de-al nostru de frăţie.

Robert a luat-o pe un drum neasfaltat, îngheţat bocnă, și iarăși am tot mers – până ne-am oprit. O ploaie îngheţată răpăia pe mașină.

— Gata, am ajuns, a spus Kevin.

— Unde este cabana? am întrebat.

— În portbagaj. Noi le zicem corturi.

Dacă aș fi putut, l-aș fi ucis pe Kevin în clipa aceea. Aș fi preferat să-mi petrec restul vieţii într-o închisoare din Texas, măcar acolo n-aș fi murit de hipotermie. Probabil.

Am instalat corturile pe terenul de „vânătoare”, care se afla, după cum aveam să constatăm, deasupra unui depozit de deșeuri atomice, fiindʃɚ nu se vedea nici urmă de animal pe o rază de o sută de mile. Nicio căprioară. Niciun porc mistreţ. Nicio pasăre. Nimic.

Stăteam aşadar în cort, mai nenorociţi decât în orice altă zi din viaţa noastră, sub lapoviţă, gheaţă și ploaie îngheţată, fără căldură, cu mâinile și picioarele amorţite, când Ralph a decis că era momentul ideal să ne spună o poveste. O alegere colosal de proastă a momentului și locului.

Fiindʃɚ Gilliland şi cu mine semănăm atât de bine şi am petrecut atât de mult timp împreună, știam exact ce gândea celălalt, fără să fie nevoie să rostim un cuvânt.

Ralph: Băieţi, vreţi să auziţi o poveste haioasă?

Kevin: Nu.

Eu: Ralph, poţi să ne spui o poveste – suntem într-un

cort la mama naibii, deci nu te putem împiedica să ne spui o poveste, dar cât de haioasă o fi, rămâne să judecăm noi.

Ralph: Un tip a început să iasă cu o ţipă…

Kevin: Câţi ani aveau?

Ralph: „nu contează câţi ani aveau…

Eu: Pentru noi contează, Ralph! Vrem să știm! Erau adolescenţi? Aveau aceeași vârstă? Care era mai în vârstă?

Ralph: Zău așa, băieţi, e o poveste haioasă și nu contează câţi ani aveau.

Kevin: De cât timp erau împreună?

Ralph: Nu știu, băieţi, de vreun an.

Eu: Asta-i mult, Ralph. Nu se mai întâlneau și cu alţii? Dacă nu, de când? Dar se mai întâlniseră şi cu alţii? Se logodiseră?

Ralph: Băieţi, chestiile astea nu contează.

Kevin: Ascultă, Ralph, detaliile astea poate nu contează pentru tine. Poate ai omis anumite detalii, fiind[ɔr ai suferit în adolescenţă, dar Gowdy și cu mine vrem să știm totul despre acest cuplu, ca să putem participa și noi cu trup și suflet la ceea ce tu numești o poveste haioasă.

Ralph: Erau într-un parc, unde era un leagăn.

Kevin: Ce fel de parc?

Eu: Ce fel de leagăn?

Ralph: Nu contează, băieţi. Nu mă mai întrerupeţi!

Kevin: Pentru noi contează. Un leagăn gen scrânciob? Câte locuri avea? Parcul purta numele cuiva?

Eu: Ralph, lucrurile astea sunt importante pentru noi. Unde se afla parcul? Poate că ęu și Kevin am fost acolo, caz în care nu mai e nevoie să ni-l descrii. Sau poate vrem să mergem acolo cu familiile noastre și încercăm să înţelegem ce ne oferă. Se poate face picnic? E privat sau public? La ce oră deschide?

Și am ţinut-o tot așa cam o oră. Ralph fie știa ce făceam și nu-i păsa, fie nu-și putea imagina că doi prieteni – pe jumătate degeraţi – întrerupeau ceea ce el sperase să fie un moment nostim, într-o situaţie altfel nenorocită.

Oricum, dr. Kevin Gilliland şi cu mine am reușit să facem în așa fel încât ceea ce era deja cea mai nasoală

seară din viaţa noastră să nu devină cea mai nasoală seară din istoria omenirii, împiedicându-l pe Ralph să-și încheie povestea.

Poate că am fost cam direcţi (și nesuferiţi), dar îţi poţi frâna interlocutorul într-un mod mai subtil, îndreptând atenţia către detalii și fapte. Fiecare are ritmul lui când comunică sau relatează o poveste și, dacă-i poţi perturba ritmul, îi perturbi eficienţa comunicării.

Oamenilor nu le place să fie întrerupţi, dar *urăsc* să fie întrerupţi prin constatări. Când îl întrerupi pe vorbitor prin întrebări, îl obligi să evalueze: este o cerere legitimă de mai multe detalii și clarificare sau este o tactică de amânare? în cazul lui Gilliland și al meu a fost cât se poate de evident că era vorba despre cea din urmă. (Spun că a fost cât se poate de evident, dar la Ralph a durat îngrijorător de mult până să se prindă.) Poţi fi mai subtil, dar rezultatul va fi același. întrebările întrerup ritmul și cadenţa vorbitorului, iar dacă ești (cât de cât) sincer în întrebările tale, îl frânezi pe vorbitor fără să-și dea seama.

Deconstrucţie

Pe cumnatul meu, Chad Abramson, îl găsesc simpatic (mă rog, cât de simpatic îl poţi găsi pe cel care ˇs-a însurat cu sora ta mai mică). Este un soţ bun, un tată bun, un avocat bun și un suporter înfocat al echipei Clemson Tigers. Echipa a luat avânt în ultima vreme, ceea ce-mi îngreunează mie viaţa în jurul sărbătorilor. Mi-o îngreunează atât de mult, încât am întrebat-o pe mama dacă n-ar fi de acord să sărbătorească Ziua Recunoștinţei în patru zile consecutive, în fiecare zi la altul dintre copiii ei, pentru ca ęu să pot evita discuţiile cu Clemson despre fotbalul american. N-a fost de acord. Mi-a spus ceva de genul: „să înveţi să te înţelegi cu oamenii”, „importanţa familiei”, „să-i lași și pe alţii să se bucure de ceva în viaţă” sau altceva lipsit de sens pentru mine. Prin urmare, mi-a intrat pe o ureche și mi-a ieșit pe cealaltă.

Dacă Chad ˇs-ar mărgini la fapte, ar câștiga aproape toate disputele noastre legate de echipele Clemson Tigers

și Gamecocks. Dar nu se mărginește. Pentru că nu poate. Nu-i ajunge că echipa lui a câştigat de două ori campionatul naţional. Nu. Vrea mai mult și declară că a câştigat campionatul naţional jucând, *în același timp,* împotriva celor mai tari echipe din ţară. Nu m-am putut abține și l-am provocat imediat la ducl. Aș putea trece peste justiţie, democraţie sau dreptate, în favoarea liniștii și bunei înţelegeri în familie. Da, peste chestiile astea mărunte aș putea trece. Dar nu și peste afirmaţia că echipa Clemson ar fi jucat împotriva celor mai tari echipe din ţară. Asta-i prea de tot.

Atunci hai să ne scoatem iphone-urile, Chad, și să deconstruim din față afirmaţia ta. Hai să ne uităm la fiecare joc în parte și să vedem ce poziţie ocupă în clasament fiecare dintre adversarii lui Clemson. Joc cu joc, clasament cu clasament. Vrei să faci o afirmaţie îndrăzneaţă? Hai ˟s-o luăm de la început, să vedem ce o susţine.

Gândește-te la toate premisele comunicării noastre cotidiene, obișnuite. Pornim de la premisa tacită că interlocutorul nostru spune adevărul. Pornim de la premisa tacită că interlocutorul nostru are într-o oarecare măsură acces la informaţiile pe care le comunică și că acestea au fost într-o oarecare măsură verificate pe parcurs. Dar dacă pui aceste premise sub semnul îndoielii?

Aceasta este esenţa deconstrucţiei. Să deconstruiești un argument înseamnă să-l împiedici pe oponentul tău retoric să așeze pietrele de temelie a ceea ce are de gând să construiască. Poţi face acest lucru cerându-i o dovadă înainte de așezarea fiecărei pietre.

Dacă fiecare dintre aceste pietre de temelie ar trebui dovedită prin probe și fiecare probă ar fi, la rândul ei, pusă sub semnul îndoielii? Dacă am suspenda principiul *în dubio pro reo?* Gândește-te cât de greu este să dovedești ceva! Deseori le permitem interlocutorilor noștri să avanseze din punct de vedere retoric și să ajungă la concluzie, când, de fapt, ar fi trebuit să intervenim mai devreme.

Dacă am avea o abordare de genul „ucide argumentul din față” și i-am obliga pe interlocutorii noștri să-și sprijine fiecare afirmaţie? Dacă le-am cere să așeze întâi temelia probatorie adecvată?

Întreabă: *De unde știi asta? Nu* de unde *crezi, simţi* sau *gândești* asta, ci de unde *știi* asta. Să pui această întrebare la fiecare pas din procesul de construcţie a argumentului poate fi devastator din punct de vedere retoric pentru interlocutorii tăi. Așadar este o tactică clasică pentru a te elibera din capcana premiselor tacite. Gândește-te cât de des le permitem oamenilor să afirme fapte îndoielnice și să avanseze către o concluzie mai generală. Data viitoare pune sub semnul îndoielii temelia faptică (dar poate nu de sărbători, când familia ta încearcă să se simtă bine).

Mentalitate de victimă

E plăcut să fii victimă. Victimele se bucură de mult respect în cultura noastră (pe bună dreptate), fiind[ə˗ cei mai mulţi oameni simt buni. Ei nu vor să-i facă pe ceilalţi să sufere și mai mult. Nu le stă în fire să zgândăre o rană. Fără să par grosolan și lăsând la o parte victimele unor fapte grave, faţă de care simţim compasiune și tristeţe, să fii victimă reprezintă o contrastrategie eficientă, când situaţia nu este în favoarea ta.

În toiul disputei despre Obamacare, legea pentru Protecţia Pacientului și Servicii Medicale Accesibile, președintele Obama a făcut o greșeală, în opinia mea. L-a atacat pe Paul Ryan[11], sugerând că nu-i pasă de soarta copiilor. Este perfect în regulă să ai diferende politice. Nu este în ordine (dar, după toate aparenţele, acceptabil în cultura noastră politică) să presupui că tu iubești o anumită categorie de oameni mai mult decât altcineva. Cred că președintele Obama este mai bun de-atât și știu că Paul Ryan este mai bun decât ceea ce ˟s-a spus despre el.

În acest context, deputăţii republicani au fost invitaţi la Casa Albă la o discuţie cu președintele. Când a venit

11 Politician republican, președinte al Camerei Reprezentanților din 2015 până în 2019. *(N. tr.)*

vorba despre comentariile președintelui referitoare la Paul, președintele a dat un răspuns neobișnuit, din câte îmi amintesc eu:

— Cum credeţi că mă simt eu când îmi reprezentaţi greșit confesiunea și credinţele spirituale? Cât de corect este să spuneţi că aș crede în ceva în ce nu cred? Cum credeţi că mă simt eu când îmi puneţi la îndoială religia și credinţele?

A dat un răspuns bun, din mai multe puncte de vedere. A deviat discuţia. A abătut atenţia. Și ˟s-a înfăţișat drept victimă a incorectitudinii. Asta nu atenuează răul făcut altcuiva, dar nici nu cred că dorise acest lucru. Eu am înţeles din spusele lui că dorise să atragă atenţia asupra faptului că în ambele direcţii circulă multă dezinformare personală. Și respect acest lucru.

Am observat că alţi politicieni ratează ocaziile de a fi victima. Este greu să fii deopotrivă victima și agresorul. Uneori trebuie să alegi. Cea mai bună variantă este ca altcineva să atace îîû numele tău, iar tu să te bucuri de statutul nobil de victimă. Când ești perceput drept cineva faţă de care ˟s-a greșit, juriul este impresionat. Juriul recalibrează în sinea sa și îţi minimalizează greșelile, fiind[ɔ˜ ai fost deja pedepsit de către altcineva.

Când participi la o conversaţie și cineva te reprezintă greșit pe tine sau vreo idee de-ale tale, firea umană te împinge să ierţi rapid și să treci peste acest lucru. Firea umană vrea să evite conflictul prelungit. Rezistă-i. întreabă-l pe cel care a reprezentat faptele greșit cum de a făcut acest lucru. Bucură-te de statutul de victimă a unei reprezentări greșite. Dar ţine minte: nu poţi fi victimă și, în același timp, agresor. Joacă întâi rolul victimei până îşi pierde eficacitatea.

Insistă sau las-o baltă

Există o vorbă: „Nu are rost să baţi un cal mort, dar nici nu strică”. în teorie o fi adevărat. în realitate, oamenilor nu le place să supraucidă. Dacă ai câştigat sau câştigi, nu mai încerca să mărești scorul. La fel se întâmplă – și va trebui să ai încredere în mine și în

experienţa mea – și în arta persuasiunii: juriul și semenii tăi au un simţ înnăscut al măsurii. Simţul acesta înnăscut al proporţiei merge mână în mână cu simţul oportunităţii de a aplica o lovitură dură, dar nu nedreaptă.

Îţi voi da un exemplu al unui congresmen care nu a respectat acest sfat.

După cum menţionam mai sus, fostul agent FBI Peter Strzok a fost audiat de două ori: odată cu ușile închise, o depoziţie la care au asistat doar câţiva membri ai Congresului și care a durat câteva ore, dar la care publicul larg nu a avut acces, și a doua oară public, în transmisiune directă la televiziunea naţională, în sesiunea comună a celor două comisii din Congres, ceea ce a fost un fiasco.

A fost de la bun început clar că va fi un fiasco – prea mulţi congresmeni, fiecare cu prea multe întrebări înghesuite în cinci minute, la scurt timp după ce Strzok fusese întrebat cu ușile închise tot ceea ce putea fi ˟întrebat.

Suntem cu toţii conștienţi de ironia faptului că un angajat al unei instituţii cu atribuţii în aplicarea legii vorbește despre încredere – când are o relaţie extraconjugală cu o colegă –, dar la fel de conștienţi am fi și de ironia faptului că un membru al Congresului îl critică pe Strzok pentru relaţia lui extraconjugală, când are şi el sau ea o asemenea relaţie. Uneori nu trebuie să verbalizezi un lucru pentru ca juriul să înţeleagă despre ce este vorba. Nu trebuie să-i spui juriului în mod expres că o mamă ar minţi pentru a-și proteja copiii. Știm deja acest lucru. Nu trebuie să-i spui juriului în mod expres că un acuzat nu are niciun interes să intre la închisoare. Nu trebuie să-i spui juriului în mod expres că, dacă trimite la închisoare tatăl unui copil, tatăl acestui copil va fi ˟în închisoare. Juraţii știu acest lucru. Nu este nevoie să verbalizezi totul pentru a te face înţeles.

Probabil nu este nevoie nici să confrunţi în public un martor care are o relaţie extraconjugală cu tot ceea ce înseamnă înșelăciune, duplicitate, ambiguitate și disimulare într-o asemenea relaţie. Știm asta! La un

moment dat, pe parcursul acestei relaţii, ţi-ai minţit probabil soţia. Dacă ţi-ai minţi soţia, i-ai minţi și pe alţii? Și noi, și juraţii știm să adunăm doi cu doi. Dacă insiști atâta asupra acestui fapt, dacă întreci măsura și suprauciz, riști să-i oferi persoanei respective ocazia de a face pe victima în mod nemeritat.

Există o diferenţă între dreptate, pe care o îmbrăţișează majoritatea oamenilor rezonabili, și răzbunare, pe care o respinge majoritatea oamenilor. Pentru a ști unde începe una și unde se termină cealaltă, trebuie să te sincronizezi cu juriul tău şi să știi când să calci frâna. Să fim bine înţeleși, nu-ţi cer să-i plângi de milă celui care va fi distrus, înviat și iarăși distrus. Nu te încurajez să baţi în retragere pentru că ar merita milă sau îndurare. Te încurajez să baţi în retragere pentru că ar dăuna cauzei tale dacă ai mai insista.

Dacă ai de partea ta faptele, lovește cu faptele, dacă ai de partea ta legea, lovește cu legea, dacă nu ai niciuna, nici alta, lovește cu pumnul în masă. Când te abaţi de la afirmaţii sau întrebări faptice sau juridice și cazi în capcana atacurilor la persoană, riști ca juriul să creadă că nu ai altceva – doar atacuri personale.

Peter Strzok nu era simpatic multora. Singurul lucru care ar fi putut schimba acest fapt era ca niște congresmeni să-i adreseze câteva întrebări nepotrivite într-un mod nereușit. Și câţiva congresmeni chiar au reușit acest lucru, iar asta, doamnelor și domnilor, se cheamă să ratezi prin supraucidere.

Cu toţii avem o balanţă interioară. Când simţi că situaţia se schimbă în defavoarea ta, ascultă de bunul tău simţ pentru a insista ori a o lăsa baltă. Simţim cum se înclină această balanţă interioară când urmărim un meci de baschet și mai sunt două minute de joc, iar antrenorul echipei care conduce cu treizeci de puncte mai vrea să marcheze coșuri de trei puncte. Simţim cum se înclină balanţa când este evident că un boxer şi-a învins adversarul și aruncăm în sinea noastră prosopul încă înainte să-l arunce antrenorul. Avem o balanţă interioară,

ceea ce înseamnă că majoritatea oamenilor o au. Nu face din ticăloși victime, ignorând această balanţă interioară, şi nu renunţa la statutul tău de

I ***9 9*** victimă, aplicând la rândul tău lovituri nedrepte. Cel mai dificil lucru din lume este să respecţi regulile când alţii nu le respectă, dar juriul mai larg te va răsplăti pentru acest lucru.

Planifică-ţi și pregătește-ţi atuurile şi slăbiciunile *f* în fiecare proces penal la care am participat ca procuror a existat un fapt sau afirmaţia unui fapt care mi-a dat bătăi de cap.

În fiecare audiere din Congres la care am participat a fost menţionat ceva ce sperasem să nu fie menţionat. Ce nu-ţi dorești să fii întrebat? Ce speri să nu fie menţionat în discuţia pe care te pregătești ˟s-o porţi? Care este subiectul pe care nu vrei să-l discuţi? Care este veriga slabă din lanţul tău retoric? Zăbovește acolo.

Cred că este bine să ai un plan în general și sunt convins că este bine să ai un plan pentru scenariul cel mai prost posibil. Care este planul tău?

Majoritatea oamenilor tind să-și îndrepte atenţia către atuurile cauzelor lor. Asta îi face să se simtă bine. Dar să persuadezi nu înseamnă să te simţi bine, înseamnă să ai un plan de comunicare câştigător. De care lucru te temi cel mai mult și care este planul tău pentru a-i supravieţui sau a schimba direcţia în discuţie? Planul tău nu poate fi: „Doamne, sper să nu descopere nimeni punctul slab al argumentului meu”.

Află primul care sunt slăbiciunile tale și fă-ţi un plan pentru a le contrabalansa, pentru a reduce la minimum pagubele pe care le pot pricinui ele sau pentru a te retrage pe o bază mai stabilă.

Eu obișnuiesc să le spun prietenilor și colaboratorilor mei: „Dumnezeu nu dă totul tuturor”.

Rari sunt cei pe care El i-a făcut deștepţi, simpatici *și* frumoși. Cel mai bun lucru la care poţi spera sunt două din cele trei calităţi. Majoritatea oamenilor are doar una. La fel, în arsenalul tău persuasiv probabil nu vei avea toate

armele. Dar ar trebui să ai una cu care să te simţi în largul tău. îngrijește-o. Dezvolt-o. Cizeleaz-o.

Arma mea sunt întrebările neobișnuite, care deviază și distrag. Când lucrurile nu merg bine într-un proces, o audiere sau o simplă conversaţie cotidiană, încerc să-i adresez interlocutorului o întrebare neobișnuită, care-l obligă să se gândească o clipă, în vreme ce mie îmi permite să mă repliez. întrebarea trebuie să fie relevantă, dar nu prea relevantă. Trebuie să pară rezonabilă, dar să se abată puţin de la centrul ţintei. Trebuie să fie bună, dar să distragă.

De exemplu, referitor la subiectul uneori controversat al imigraţiei, mie îmi place să întreb care infracţiuni ar trebui să facă pe cineva incapabil fie să evite expulzarea, fie să rămână pe calea către dobândirea unui statut legal. întrebarea aceasta îl obligă pe cel care se opune expulzărilor sau susţine o cale generoasă către dobândirea unui statut legal sau a cetăţeniei să treacă rapid în revistă tot Codul Penal. întotdeauna va omite o infracţiune importantă, de care îţi poţi lega următoarea întrebare. încerc să procedez la fel și cu alte subiecte: găsește o întrebare care să-l oblige pe interlocutorul tău să se gândească o clipă.

Când vorbești în faţa unui grup de oameni și vezi că lucrurile nu merg bine, poţi recurge la două trucuri, ca mine. Amândouă sunt extreme. Primul este *tăcerea.* Tăcerea este cel mai bun mijloc de a atrage atenţia. Avem un ceas intern care indică momentul când începe să ne îngrijoreze că vorbitorul nu mai spune nimic. Și-a rătăcit însemnările? Are un lapsus? Are vreo problemă medicală? De ce nu mai vorbește? în această etapă a vieţii mele, eu vorbesc foarte frecvent în public și aproape întotdeauna creez o serie de pauze stânjenitoare, care-i obligă pe ascultători să se întrerupă din ceea ce fac și să urmărească potenţialul fiasco. După care îmi reiau discursul, de parcă nu ˇs-ar fi ˇîntâmplat nimic. Nu vei avea acces la un mijloc mai grozav de a atrage atenţia decât tăcerea. învaţă cât ar trebui să dureze – mai mult decât o răsuflare, dar nu atât

de mult încât să creadă lumea că ai aţipit.

Cealaltă extremă este *vorbăria interminabilă.* Am fost învăţati să nu întrerupem. Am fost învăţat! să ascultăm. Ne repugnă să tăiem vorba cuiva. Profită de aceste învăţături când te găsești într-o situaţie nefavorabilă într-o dispută. Cei mai dificili martori de audiat în Congres și în tribunale sunt acei martori care… pur și simplu… nu… se opresc… din vorbit. Juraţilor nu le plac oamenii nepoliticoși, care întrerup, și nu le place nicidecum să fie întrerupţi.

Află care este cea mai mare calitate a ta în comunicare și care este instrumentul tău preferat în persuasiune. Cu care dintre instrumentele despre care am vorbit până acum ţi-ar plăcea să excelezi? Pe care crezi că l-ai putea stăpâni cel mai bine?

Când vei practica arta persuasiunii, vei avea și zile proaste. Cheia este să le reduci numărul prin pregătire și anticipare. Iar când vei avea o asemenea zi, să-i scurtezi durata distrăgând, rămânând în joc atâta timp cât este posibil sau deviind conversaţia fie prin tăcere, fie prin vorbărie interminabilă.

În concluzie, dacă devii un ascultător activ şi un vorbitor implicat, dacă știi cui te adresezi și de ce vrei să convingi, pun pariu că te vei descurca foarte bine.

Partea a III-am
Mergi înainte și cucerește
Capitolul 15 Nu chiar așa mari speranţe

Puncte comune, nu consens

Mi-am petrecut cea mai mare parte a vieţii mele în Carolina de Sud, înainte să plec la colegiu în Texas. Sunt două state foarte diferite, dar asemănările privind credinţele religioase, politice și fundamentale ale oamenilor prevalează probabil asupra diferenţelor. A trebuit, desigur, să mă adaptez la anumite lucruri: George Strait în loc de Elvis Presley, line dancing în loc de shag, Wranglers în loc de Levi3ȝs. Dar asemănările cântăreau mai greu decât aceste diferenţe majore.

În tinereţe am călătorit în Africa, Israel și Europa, dar acolo am întâlnit mai degrabă culturi foarte diferite,

mai puţin oameni diferiţi, care să coexiste în cadrul aceleiași culturi comune și aceleiași structuri politice.

Abia la Washington, când am devenit membru al Congresului, mi ˚s-au deschis ochii. Cel mai liberal om pe care-l cunoșteam eu din Carolina de Sud ar fi fost un moderat la Washington. în Carolina de Sud exista diversitate rasială și religioasă, dar nu se compara cu cea de la Washington. Acolo am întâlnit oameni ale căror credinţe profunde erau contrare propriilor mele credinţe profunde. Așadar a trebuit să mă hotărăsc de la bun început: ori evit acele diferenţe și încerc să persuadez cu ţelul unui consens deplin, ori accept acele diferenţe și le apreciez.

Dacă aș fi sosit la Washington bătând proverbiala tobă persuasivă – sperând să ajung la un consens deplin cu toţi cei cu care aveam de-a face, propagând propriile credinţe, bazate pe propriile experienţe din Carolina de Sud –, aș fi suferit, fără îndoială, un eșec răsunător. Să tinzi către un consens deplin înseamnă să ai o așteptare nu doar prostească, ci și lipsită de respect. La Washington am învăţat că nu este ceva grozav să aspiri la consens, în schimb este admirabil și rezonabil să aspiri la atingerea unor puncte comune.

Când am anunţat că mă voi retrage din politică și mă voi întoarce în Carolina de Sud, am făcut în așa fel încât să plec imediat din oraș. Nu voiam nici să mă întâlnesc cu jurnaliștii, nici să port lungi discuţii cu colegii mei. Cei apropiaţi îmi cunoșteau deja intenţiile, și asta mi-era de-ajuns. Mi-am anunţat aşadar retragerea și am pornit imediat către aeroport, pentru a mă întoarce acasă la sfârșit de săptămână.

Am aruncat o privire pe telefon și am văzut cum soseau mesajele. Primul mesaj l-am primit de la Kyrsten Sinema, care este acum senatoare. Al doilea de la Tulsi Gabbard, care era membră a Camerei Reprezentanţilor. Am mai primit și alte mesaje de la prietenii și colegii mei din tabăra republicană, însă primele două mesaje au fost de la două colege pe care nu era de la sine înţeles nici

măcar să le cunosc.

La prima vedere te-ai putea întreba ce are în comun un republican din Carolina de Sud cu o democrată din Arizona și o democrată din Hawaii. Află că avem multe puncte comune, dar nu neapărat politice. Da, votăm diferit. Asta se și așteaptă de la noi. Districtele noastre și oamenii pe care avem privilegiul să-i reprezentăm gândesc, cred și votează diferit. Dar viaţa nu se reduce la politică. Viaţa înseamnă virtute, familie și celebrarea lucrurilor pe care le avem în comun.

Uneori cădem în capcana de a crede că persuasiunea este actul final de a face pe cineva să se răzgândească complet. Așa ceva este un lucru foarte greu de realizat. Să faci pe cineva să-și schimbe opinia despre când începe viaţa umană, care sunt limitele celui de-al Doilea Amendament sau dacă trebuie să păstrăm ori să renunţăm la colegiul electoral, este un lucru dificil și rar. Dacă persuasiunea este mai subtilă?

Dacă persuadezi pe cineva care credea că viaţa începe odată cu viabilitatea să creadă că viaţa începe mai devreme? Dacă îl convingi pe un om care credea că al Doilea Amendament nu are limite, să creadă că da, ˟s-au impus restricţii cu privire la cine poate poseda anumite arme, unde poţi poseda anumite arme şi ce fel de arme să fie acestea?

Nu fi lacom. Așteptările tale cu privire la ceea ce poţi obţine trebuie să fie corecte și realiste. Nu presupune că tu ai credinţe atât de puternice încât poţi răsturna credinţele și experienţele personale ale altcuiva. Uneori, cel mai important act de persuasiune pe care-l vei putea realiza vreodată este să convingi pe cineva să nu se mai certe întruna. Uneori, cel mai persuasiv lucru pe care-l poţi face este să spui cuiva cu care ești în dezacord că te străduiești să-i înţelegi mai bine poziţia.

Nu uita: persuasiunea înseamnă mișcare. Caută mai degrabă punctele comune decât un consens deplin. Este un lucru mult mai ușor de realizat și, în multe privinţe, mai admirabil. Să crezi într-o schimbare radicală este o cale

sigură pentru ca ţelul tău nobil să se transforme într-un eșec lamentabil.

I

Câştig ori reușită

Nu există dezamăgire mai mare în viaţă decât cea a așteptărilor nepotrivite. Dacă cred că voi primi o bicicletă de Crăciun și, în schimb, primesc un ceas frumos, sigur voi fi dezamăgit. Nu are nimic de-a face cu bicicleta sau cu ceasul. Nu înseamnă că părinţii mei nu mă iubesc. înseamnă că a existat o nepotrivire între așteptările mele și așteptările lor, care a condus la un eșec fie temporar, fie pe termen mai lung.

Majoritatea eșecurilor mele au fost rezultatul unor așteptări nepotrivite sau al unei lăcomii în persuadare – am așteptat de la o conversaţie mai mult decât ceea ce mi se cuvenea sau putea fi obţinut în mod rezonabil. Lipsa de simetrie între așteptările celui care încearcă să comunice şi ale celui căruia i se adresează comunicarea duce la o ruptură dureroasă.

Din punct de vedere politic, ascensiunea populismului în ambele partide, cel republican și cel democrat, este, în opinia mea, un simptom al nepotrivirii așteptărilor. Eu cunosc foarte bine partea republicană a ecuaţiei, iar tu, dacă ai o altă perspectivă politică, poţi aprecia dacă este valabil și pentru echipa ta.

Când am ajuns eu la Washington în 2011, republicanii controlau Camera Reprezentanţilor, dar nu Senatul și Casa Albă. Atunci mesajul a fost următorul:

— Nu putem face ceea ce vreţi de la noi, fiind[ɔ nu controlăm Senatul și Casa Albă. Nu putem reduce deficitul bugetar și, în cele din urmă, datoriile. Nu putem transforma asigurările de sănătate și asigurările sociale. Nu putem reduce mărimea și influenţa guvernului. Nu putem reforma sistemul de sănătate după principii de piaţă dacă nu și până nu controlăm mai mult.

Republicanii au vrut să înceapă cu Senatul. Asta este ce ne trebuie! Ne trebuie Senatul, pentru ca o Cameră a Reprezentanţilor controlată de către republicani să poată

aproba proiecte de lege și să le trimită unui Senat controlat tot de către republicani, care să le aprobe și să le trimită mai departe la semnat președintelui Obama. El le-ar respinge prin veto, ceea ce ar asigura contrastul ideologic de care este atât de dependentă politica. Acesta era planul. Acesta era obiectivul. Acesta a fost mesajul republicanilor. Iar în 2012 poporul american a onorat cererea republicanilor, oferindu-le controlul asupra Senatului.

Dar nu ˇs-a schimbat nimic.

Atunci republicanii au avut de ales: ori suntem onești cu poporul american și purtăm o discuţie foarte sinceră în interiorul partidului, ori găsim altceva care ne „trebuie”. Am optat pentru a doua variantă.

Noul efort de comunicare și persuadare a constat în a spune că avem mare, mare nevoie nu doar de Senat, ci de Senat *plus* Casa Albă. Atunci se va schimba totul.

Iar în 2016 poporul american le-a dat republicanilor Camera Reprezentanţilor, Senatul și Casa Albă.

Aceasta a fost șansa de a împlini toate promisiunile. Aceasta a fost șansa de a împlini toate așteptările comunicate în mod eficient. Aceasta a fost șansa de a face tot ceea ce republicanii ziceau de ani de zile că vor face. Și… nu ˇs-a întâmplat nimic.

N-are decât să scrie altcineva cartea despre motivul pentru care nu au reușit republicanii să guverneze eficient. N-are decât să scrie altcineva cartea despre luptele din interiorul partidului republican, lipsa unei agende politice, lipsa unei strategii coezive. Eu am fost de faţă. Am cu siguranţă o opinie, dar acum și aici nu este nici momentul, nici locul potrivit pentru această discuţie.

Ce vreau eu să spun este că mesajele, comunicarea și persuasiunea au fost eficiente, dacă ţelul lor a fost doar să câştige. Republicanii controlau Camera Reprezentanţilor, Senatul și Casa Albă. Câștigaseră. Asta au vrut și asta au primit. Nu mesajele lor au fost greșite. Greșită a fost lipsa de sincronizare între ceea ce ˇs-a comunicat și ceea ce ˇs-a livrat. Asta înseamnă comunicare nepotrivită. Asta

înseamnă eșec.

Eșecul se produce atunci când te înșeli în privinţa juriului, a sarcinii probei, a faptelor sau a așteptărilor. Iar mie mi ˇs-a întâmplat în repetate rânduri să mă înșel în toate privinţele, dar cred că nimic nu a fost mai usturător decât eșecul cauzat de așteptări neîmplinite și neputinţa de a recunoaşte cine era în realitate sau cine ar fi trebuit să fie juriul.

Atacul din Benghazi

Merită să înveţi din greșelile altora. Le spun asta tot timpul copiilor mei. Nu e nevoie să înveţe și ei ceea ce am învăţat eu deja pe propria-mi piele. Dacă îţi spun că plita este fierbinte și vezi că încă este roșie, de ce ˇs-o atingi? Dacă îţi spun că nu e momentul să-i ceri mamei ceva, fiind[ɔr este în plin maraton de filme de Crăciun pe Hallmark, crede-mă. Cât am fost membru al Congresului, am primit diverse lecţii despre comunicare, persuasiune și mișcare, dar cea mai dură lecţie am primit-o cu ocazia investigării a ceea ce se întâmplase în 2012 în Benghazi, Libia.

Ţin să repet, pentru că este un lucru important, că subiectul acestei cărţi nu este politica. Nu am vrut și nu vreau să scriu o carte despre politică. Subiectul acestei cărţi este comunicarea eficientă și cum să-i persuadezi sau miști pe alţii. Așadar nu scriu acest subcapitol pentru a reflecta din nou asupra Comisiei speciale pentru investigarea atacului terorist din Benghazi sau a Secretarului de Stat Hillary Clinton, ci pentru a arăta ce eșecuri am suferit și ce am învăţat din ele. Și poate, doar poate, vei învăţa și tu din greșelile mele și le vei evita în propriile-ţi procese, tribulaţii și oportunităţi.

Principiilor expuse în această carte – să-ţi cunoști juriul, să proiectezi sinceritate, să cunoști faptele, să înţelegi calibrarea între ceea ce încerci să demonstrezi și ceea ce juriul sau publicul așteaptă de la tine și, cel mai important, să ai un obiectiv clar și concis înainte de a trece la treabă – ar fi trebuit să le acord mai multă atenţie atunci când președintele Camerei Reprezentanţilor, John Boehner,

m-a sunat să-mi spună că propune înființarea unei comisii speciale care să scrie capitolul final despre ce li se întâmplase celor patru americani curajoși care își pierduseră viaţa în timp ce-și serveau ţara.

Într-un mediu hiperpolitizat este aproape imposibil să conduci o anchetă serioasă, centrată pe fapte. Democraţii, care-l vor pe președintele Trump cercetat pentru toate lucrurile pentru care-l vor cercetat, sigur se vor simţi jigniţi. Republicanii, care au investigat chestiuni legate de Departamentul de justiţie, Legea pentru supravegherea activităţii de informaţie în străinătate, Agenţia de Administrare Fiscală și relaţia ei cu grupurile conservatoare, sigur se vor simţi și ei jigniţi. însă eu am participat sub o formă sau alta la toate aceste investigaţii și, ca atare, poziţia mea rămâne neschimbată: *în mediul politic actual este aproape imposibil să conduci anchete serioase, centrate pe fapte.*

Primul obstacol este acela că juriul nu mai prea poate fi persuadat, cel puţin pe subiecte politice foarte controversate, iar pentru o persuasiune eficientă este necesară o minte cât de cât deschisă. Un alt aspect indispensabil al unei comunicări eficiente este cunoaşterea cu precizie și claritate a juriului. în cazul Comisiei speciale pentru Benghazi, juriul ˟s-a tot micșorat pe măsură ce ancheta avansa. Activiștii republicani erau nemulţumiţi, fiind[ᵊ eu nu am avut niciodată răbdare sau interes faţă de teorii conspiraţioniste nefondate și nici nu am acceptat întâlniri cu grupuri care susţin asemenea teorii. Există avocaţi republicani care încă sunt supăraţi pe mine pentru că nu am vrut să mă întâlnesc cu clienţii lor. Nu-i nicio problemă, uneori criticii tăi sunt la fel de importanţi ca susţinătorii tăi.

Democraţii erau nemulţumiţi, fiind[ᵊ se făcea o nouă investigaţie, punct. Este adevărat că existase o Comisie de cercetare a responsabilităţii. Este adevărat că alte comisii ale Camerei Reprezentanţilor cercetaseră diverse aspecte ale incidentului din Benghazi. Comisia pentru Informaţii, al cărei președinte era un republican, publicase un raport.

Conjisia pentru Forţele Armate, al cărei președinte era un republican, publicase un raport. Comisia de Supraveghere și Reformă a Guvernului, al cărei președinte era un republican, publicase și ea un raport. Atunci democraţii și presa ar fi putut face două lucruri: (1) să se plângă de o nouă investigaţie ori (2) să se întrebe de ce investigaţiile anterioare lăsaseră atâtea întrebări fără răspuns. Democraţii și presa au optat pentru prima variantă.

Am crezut atunci – și mai cred și astăzi – că erau întrebări legitime, care merită un răspuns. De ce nu fuseseră mutate la Benghazi niciun fel de resurse militare americane, între momentul atacului iniţial asupra ambasadorului nostru și a altor membri ai personalului diplomatic și cel în care fusese atacată Anexa CIA și fuseseră uciși Ty Woods și Glen Doherty? Aceasta era o întrebare legitimă, indiferent de culoarea ta politică. Dar investigaţiile anterioare o lăsaseră fără răspuns.

Cine salvase în cele din urmă personalul nostru din Anexă, după atacul cu mortier care-i ucisese pe Ty Woods și Glen Doherty? Și aceasta era o întrebare legitimă. Era extraordinar de importantă pentru mulţi dintre cei care fuseseră salvaţi, pentru ca meritul să fie atribuit cui i se cuvenea. Dar investigaţiile anterioare nu identificaseră grupul responsabil de salvarea vieţii unor americani.

Știam cu toţii că atacul nu fusese reacţia spontană la un film antiislam, care apăruse pe marile ecrane cu puţin timp înainte și generase proteste în alte regiuni din Orientul Mijlociu. Lucrul acesta fusese ferm stabilit. Nu știam însă cum ajunsese această idee să facă parte din naraţiunea administraţiei. Consecinţele erau importante. Fusese ceva deliberat? Fusese influenţat de alegerile prezidenţiale care urmau să aibă loc în 2012? Sau fusese o simplă neglijenţă din partea unui analist care indusese într-un raport de informaţie un titlu greșit cu o dată dată greșită? întrebarea merita im răspuns și totuși investigaţiile anterioare nu-l dăduseră.

Dacă vrei să afli cum ˇs-a desfășurat un incident, vrei să stai de vorbă cu martorii oculari, nu-i așa? Vrei să stai

de vorbă cu toţi martorii? Există vreo limită cu privire la numărul martorilor cu care vrei să stai de vorbă?

Un fost coleg democrat a spus recent în legătură cu investigaţia referitoare la Ucraina că, bineînţeles, nu se vor organiza audieri publice, la care un martor să poată auzi ce spune un alt martor și să-și croiască depoziţia pe măsură. Este de înţeles, nu-i așa? Nu audiezi martorii în grup și, pe cât posibil, nu-i îngădui unui martor să afle ce a spus un alt martor. Tocmai din acest motiv sunt izolaţi martorii unui proces judiciar: pentru a-i împiedica să-și pună de acord versiunile.

Așadar, dacă audierea separată a martorilor este indicată pentru investigaţia referitoare la Ucraina și pentru tribunalele din întreaga ţară, de ce n-ar fi indicată și pentru investigarea uciderii unui ambasador al Statelor Unite și a altor trei funcţionari de stat curajoși?

De ce nu-i audiaseră Comisiile anterioare pe toţi martorii oculari? Și de ce fuseseră unii audiaţi în grup, nu individual? Dacă o parte procedează așa, de ce ar proceda cealaltă parte altfel?

S-a cerut întărirea siguranţei în Tripoli sau Benghazi în săptămânile și lunile de dinaintea atacului? Ce știa Departamentul de Stat şi cui i se adresase această cerere? Acestea erau întrebările fundamentale pentru cei care ajunseseră să formeze singurul „juriu” de care-mi păsa mie: supravieţuitorii atacului și membrii familiilor celor uciși. Pentru a răspunde la aceste întrebări era necesar accesul la documente. Aceste documente erau în păstrarea și sub controlul Departamentului de Stat și printre ele ˟s-ar fi putut număra e-mailuri către sau de la însuși Secretarul de Stat Hillary Clinton.

Acesta a fost adevăratul motiv pentru care democraţii și presa au acordat atenţie ultimei investigaţii privind atacul din Benghazi: faptul că Secretarul de Stat candida la nominalizarea democraţilor pentru Casa Albă. înţeleg că celălalt candidat, Bernie Sanders, a spus că nu-l interesează „blestematele ei de e-mailuri”. Dar înţeleg că mai erau și alţi oameni pe care-i interesau acele e-mailuri,

care nu participau la dezbateri televizate și nu candidau la nimic, și care aveau interesul îndreptăţit să afle dacă se ceruse întărirea siguranţei, cine o ceruse și cui i-o ceruse. Iar în măsura în care informaţiile acestea ˇs-ar fi găsit în documentele și e-mailurile Departamentului de Stat, pe oamenii aceștia, membri ai familiilor și supravieţuitori, îi interesau „blestematele ei de e-mailuri”.

Investigaţia referitoare la Benghazi ˇs-a împletit într-un mod ireparabil cu povestea e-mailurilor Secretarului de Stat Clinton. Asta a condus la povestea serverului și la o mie de alte povești. Să soliciţi e-mailurile Secretarului de Stat referitoare la cereri de întărire a siguranţei, după uciderea unui ambasador era un lucru absolut rezonabil. Cum altfel să fi apreciat ceea ce se știa, dacă nu cercetând aceste documente?

Poţi să mă crezi sau nu, dar povestea e-mailurilor nu au creat-o deputăţii republicani din Comisia specială pentru investigarea atacului din Benghazi. Povestea a creat-o un jurnalist de la New *York Times,* pe nume Michael Schmidt. El a fost și primul care a scris despre scandalul din cadrul Federaţiei Internaţionale de Fotbal, precum și despre o mulţime de alte lucruri legate de FBI ?i Departamentul de justiţie. Dacă să fii un jurnalist bun înseamnă să ai surse bune, Schmidt a fost un jurnalist foarte bun. Dar nu era nici republican, nici membru al Comisiei speciale. *New York Times* a publicat mai multe articole despre aranjamentul e-mailurilor lui Hillary Clinton decât a avut comisia noastră audieri pe același subiect.

Noi am avut o singură audiere publică în care a fost *de la distanţă* atins subiectul e-mailurile ei. Una singură. O singură audiere publică, în comparaţie cu peste o sută de interviuri particulare cu martori despre ceea ce se întâmplase înaintea, în cursul şi ulterior atacului.

Investigaţia referitoare la Benghazi a fost în multe privinţe o investigaţie criminală, iar cu genul acesta de investigaţie aveam suficientă experienţă. Dar nu mi-am dat seama – rușine să-mi fie! — că nu va fi ca într-o sală de

judecată: aici era vorba despre politică și e vina mea că n-am înţeles acest lucru mai devreme.

Nu am adaptat corect așteptările la ceea ce era probabil sau măcar posibil. Așteptarea mea – ceea ce înţelegeam eu prin succes – era să primesc pur și simplu câteva răspunsuri noi, să descopăr fapte noi, care scăpaseră cumva investigaţiilor anterioare. Acestea nu au fost așteptările majorităţii celor care observau activitatea comisiei noastre. Era de competenţa mea, ca președinte al comisiei, să definesc așteptările potrivite și să le împlinesc. Când există un decalaj între așteptările tale și așteptările altora, eșecul este garantat.

Juriul cu care încercam eu să comunic nu era juriul cu care încercau toţi ceilalţi să comunice. în mod normal, familia și prietenii celor uciși într-un atac terorist ar fi un juriu mai mult decât suficient. Dacă-i adaugi pe toţi cei care supravieţuiseră celor două atacuri – de la ambasadă şi de la Anexa CIA –, ai un juriu de care merită să te ocupi. Dar eu am fost naiv să nu-mi dau seama că ceilalţi vor lua în considerare un juriu mai larg și mai puţin personalizat, mai ales în mediul politic actual, în pragul unei alegeri prezidenţiale.

Depoziţia publică a Secretarului de Stat Hillary Clinton a fost în mare măsură un eșec, în opinia mea. Un eșec în privinţa procedurii și a acceptării tacite a unor limite de timp artificiale, care au împiedicat permanent o activitate constructivă. Un eșec în privinţa neînţelegerii faptului că presa, ca variantă de juriu, aștepta informaţii „noi” de la această audiere. Da, sunt conștient de ironia faptului că presa aștepta informaţii „noi” de la o investigaţie pe care majoritatea celor din presă nu o considerase necesară. Un eșec în privinţa duratei mult prea îndelungate a investigaţiei. Un eșec în privinţa înţelegerii faptului că până și cei care înclinau să susţină Comisia specială erau în primul rând interesaţi de e-mailurile lui Clinton, mai puţin de dispozitivele de siguranţă din Libia.

Una dintre cele mai vii amintiri ale mele despre

audierea publică a lui Hillary Clinton este momentul în care am cuprins cu privirea sala plină a Comisiei și am văzut-o pe văduva lui Ty Woods. Ea ne-a susţinut incredibil de mult pe tot parcursul investigaţiei. Singurul lucru care o interesa pe ea era să afle pur și simplu ce se întâmplase, când se întâmplase, de ce se întâmplase și tot ceea ce putea fi aflat despre ultimele ore din viaţa lui Ty.

După mai bine de șapte ani de la uciderea lui Ty Woods în timp ce-și apăra ţara și prietenii, soţia lui, Dorothy, mi-a trimis o fotografie a fiului lor. După șapte ani de la uciderea lui Ty. După trei ani de la încheierea activităţii Comisiei speciale. După un an de când părăsisem eu Congresul. Pe ea nu a interesat-o niciodată politica. Acum îmi este suficient să-i împlinesc ei așteptările și asta ar fi trebuit să fie și așteptarea mea de la bun început.

Dar nu era un caz de omor și, indiferent cât de frecvent au fost menţionate numele celor patru oameni uciși în timp ce-şi serveau tara, audierea aceea ˇs-a referit la Secretarul de Stat Hillary Clinton. Ar fi putut avea succes? Care așteptări ar fi fost rezonabile, dar totuși admirabile? Depinde ce obiectiv ai. Eu am mari dificultăţi să-mi amintesc o audiere recentă din Congres despre care ˇs-ar putea spune cu certitudine că a fost încununată de succes. Dar îmi amintesc o altă audiere celebră, care exemplifică eșecuri similare eșecului meu.

Mueller nu a fost la înălţime 1

Robert Mueller a fost ofiţer de marină, procuror al Statelor Unite și director al FBI. Avea reputaţia unui om integru, potrivit majorităţii americanilor. Dar nici măcar el n-a scăpat nevătămat în mediul politic actual. Poţi să citești raportul lui și să-ţi faci o imagine proprie despre el. Eu vreau să-mi îndrept atenţia către audierea lui, ca un alt exemplu de așteptări nepotrivite, de speranţe deșarte. Poate îţi amintești că Mueller a investigat vreme de doi ani influenţa Rusiei asupra alegerilor din 2016 din Statele Unite și dacă și cu cine a conspirat Rusia. Iar după încheierea investigaţiei a publicat un raport. Ar fi trebuit

să fie de-ajuns. Doi ani. Două volume de material. Citește și trage singur concluziile. Nu ţi se cere prea mult într-o democraţie participativă, nu-i așa?

Dar pentru unii nu a fost de-ajuns, astfel încât Mueller a fost convocat la o audiere la Capitoliu. Poate îţi mai amintești ce așteptări avea lumea de la această apariţie. Din câte îmi amintesc eu, așteptările erau foarte mari în anumite cercuri. Unii susţineau că audierea lui Mueller va aduce un „suflu nou” în această investigaţie care dura de doi ani. Ar fi fost un lucru dificil de realizat. Alţii susţineau că audierea lui Mueller va da viaţă raportului său. Gândește-te o clipă. Vreme de doi ani a intervievat sute de martori și a examinat mii de probe. Biroul lui a emis puneri sub acuzare, a obţinut declaraţii de vinovăţie și a condus procese cu juraţi. Dar se aștepta ca un membru al Congresului, în cinci minute, să dea un suflu nou sau să dea viaţă acestei investigaţii? Zău așa?

Dar ce așteptări avea Mueller? Pentru început e suficient să știi că nu a vrut să fie audiat. ˇS-a exprimat cât se poate de clar în acest sens. Martorii reticenţi simt uneori martori eficienţi, dar nu atunci când toată activitatea lor este deja cunoscută publicului. Dar ce calităţi avea martorul? Ar fi putut împlini așteptările? Nu dacă l-ai cunoscut pe Bob Mueller sau dacă l-ai văzut vreodată depunând mărturie. Este exact cum te-ai aștepta să fie un fost ofiţer de marină, un fost procuror al Statelor Unite, un fost director al FBI: centrat pe fapte, calculat, sobru.

Ai aşadar un martor reticent, care a scris deja o tonă despre ceea ce avea de spus, care era îngrădit, în alte privinţe, de restricţiile unui proces cu Mare Juriu, precum și de confidenţialitatea anumitor probe, care avea o binemeritată reputaţie de om prudent și calculat – și toate *acestea* aveau să creeze un spectacol la televiziunea publică?

Republicanii se fac deseori vinovaţi de trezirea unor așteptări nerealist de mari de la audierile publice din Congres, dar această lipsă de realism se poate explica

parţial prin opoziţia tot mai mare pe care o întâmpină republicanii din partea presei din Washington.

Ce am aflat astăzi ce nu știam deja?

Ce e nou?

Nu este un lucru deja lămurit?

Acestea sunt întrebările pe care le primeam frecvent de la *Politico, The Hill, The New York Times* și *The Washington Post.* Iar prin „frecvent" înţeleg absolut de fiecare dată.

Democraţii întâmpină un alt gen de opoziţie, cel puţin așa era când eram eu deputat. Iar prin „alt gen" înţeleg că nu întâmpină, de fapt, nicio opoziţie. Și totuși, audierea lui Mueller a fost un fiasco. La fel ca audierea lui Clinton. La fel ca audierile publice ale lui Strzok. Un fiasco, la fel ca aproape toate audierile din Congres.

Asta se întâmplă când ai așteptări care nu pot fi ˇîmplinite și când încerci să le împlinești într-o structură de investigaţie fundamental deficitară, cum este structura de investigaţie actuală din Congres.

Audierile lui Mueller au demonstrat încă o dată aceste lucruri. Procurorii de seama lui Mueller nu sunt, de regulă, martori palpitanţi, cu atât mai puţin în intervenţii de câte cinci minute. Gândește logic: la întocmirea raportului scris ˇs-a lucrat doi ani. Cum poţi să-l distilezi în intervenţii de câte cinci minute, răspunzând pur și simplu la întrebările altora? Un plan mai puţin sortit succesului nici că putea fi conceput. Dacă ˇs-ar fi aflat ceva *cu adevărat* nou în urma audierii, care ar fi fost reacţia? *Păi, cum naiba ţi-a scăpat asta în cei doi ani de investigaţie? Ești probabil un investigator prost, dacă ţi-a scăpat un fapt important, deși ai avut la dispoziţie doi ani, un buget de câteva milioane de dolari și o echipă de agenţi FBI, și un congresmen l-a descoperit în cinci minute!* Era imposibil ca în Congres să se afle informaţii noi pe care o lungă investigaţie să nu le fi descoperit deja.

Ambele audieri – cea din Comisia Juridică și cea din Comisia pentru Informaţii – au fost aşadar eșecuri de persuadare, îndrăznesc să afirm că ai găsi cu greu pe

cineva care să se fi răzgândit în urma depoziţiei publice a lui Mueller.

Dacă juriul și-a format deja părerea, dacă mecanismele de persuadare care-ţi stau la dispoziţie includ răspunsul la întrebări în intervenţii de câte cinci minute, iar așteptările de la depoziţie sunt ridicol de mari, eșecul este garantat.

Asta nu înseamnă că Mueller însuși este un eșec. Nici el, nici munca de investigaţie realizată pe parcurs. îndrăznesc să afirm că cei care și-au exprimat opinia despre investigaţia referitoare la Benghazi și investigaţia lui Mueller nu au citit în întregime niciunul dintre rapoarte. Lumea și-a format părerea, în principal, după relatările din presă și audierile publice. Iar oamenii îşi amintesc disproporţionat de bine finalul, mai puţin începutul sau complexitatea investigaţiei, iar finalul a fost un duct denaturat de audieri, în care persuasiunea a cedat locul simplei ratificări și validări a unor credinţe deja existente. Chiar și după acest standard, audierile au fost un fiasco, în opinia mea.

Persuasiunea cere simetrie. Trebuie să existe simetrie între așteptările celor implicaţi. Trebuie să existe simetrie în maniera și forma în care comunicăm. Trebuie să existe dispoziţia deopotrivă de a mișca și de a fi mișcat de convingerile altora – întemeiată, desigur, pe fapte și autenticitate.

Eșecurile de persuadare pe care le-am suferit eu ca procuror, congresman, rudă sau prieten au fost cauzate, în mare parte, de așteptări nepotrivite. Ele ˟s-au mai produs și fiind[ɚ nu am înţeles sau pur și simplu am respins cine era în realitate juriul, nu am calibrat atent un obiectiv realist sau nu am apreciat corect sarcina probei necesare pentru a-mi atinge ţelul.

Învaţă din greșelile mele. Ţine minte aceste lucruri. Nu fi lacom. Stabilește-ţi așteptări realiste și pune-le în concordanţă cu scopul, obiectivul și ţelul tău suprem. Și, cel mai important, acceptă câştigurile mici. Este mult mai bine să ai așteptări modeste și să le depășești decât să ai

așteptări mari și să nu le împlinești. Eu mă înfior de fiecare dată când văd cum polițiști, procurori sau membri ai Camerei Reprezentanţilor sau Senatului trezesc așteptări mari.

— Cineva va fi pus sub acuzare!

— Cineva va intra la închisoare!

— Vom șoca lumea!

— Asta e trădare!

Sunt așteptări foarte ambiţioase. Dacă vrei să te întreci, întrece-te în rezultate, nu în așteptări. Promite mai puţin și realizează mai mult.

În viaţă simt rare momentele à la Perry Mason, când convingi un acuzat să mărturisească o crimă în boxa martorilor, când îl convingi pe oponentul tău politic să admită că proiectul tău pentru asigurarea de sănătate este mai bun decât al lui, când îl convingi pe copilul tău adolescent să exclame:

— Da! Voi învăţa mai mult, pentru că vreau să-mi folosesc întregul potenţial și să fiu unul dintre cei mai buni elevi din clasa mea!

Viaţa este altfel, iar dacă tu crezi că așa arată succesul în comunicare, vei fi amarnic dezamăgit.

Persuasiunea este un proces treptat. Este subtilă. Uneori este greu de discernut. Oamenilor nu le place să admită că au greșit. Ne pricepem mai bine să justificăm decât să mărturisim. Să convingi pe cineva să-și reconsidere punctul de vedere este un succes persuasiv. Să convingi pe cineva să-ţi asculte fără prejudecăţi punctul de vedere este un succes persuasiv. Să convingi pe cineva să înţeleagă de ce ai acel punct de vedere este un succes persuasiv.

Cea mai bună cale de a evita eșecul – extern sau intern – este să ai așteptări potrivite. Dacă accepţi că momentele de transformare totală sunt rare, ce înseamnă să ai un ţel realist? Gândește-te la puncte comune. Gândește-te la mișcare. Gândește-te la progres. Gândește-te la schimbări subtile de-a lungul timpului.

Moise nu a ajuns pe Pământul Făgăduinţei. L-a văzut,

dar nu a pus piciorul pe el. Martin Luther King Jr a fost ucis înainte de a apuca să-i vadă pe Barack Obama președinte, pe Tim Scott senator și pe Condoleezza Rice Secretar de Stat. Poate nu apuci să vezi roadele persuasiunii tale. Poate ești primul dintr-un lung șir de oameni care vor convinge pe cineva să-și schimbe poziţia. în această privinţă, persuasiunea cere o anumită smerenie, dispoziţia de a începe o muncă și a nu o încheia. Poate nu vei auzi niciodată cuvintele: „Ai câştigat! M-ai învins! Văd în sfârșit lumina!”

Dar pe Moise ni-l amintim mai bine decât pe Aaron. Uneori, să aduci pe cineva în pragul unui tărâm nou este un moment mai important decât să pășești tu primul pe acel tărâm.

Capitolul 16 I
De unde știi că ai reușit?
5 *9*

Durerea se atenuează

Tatăl meu conduce lent. *Dureros* de lent. Când este el la volan, ˟s-ar putea să nu te miști din loc.

Dar într-o zi din luna mai 2000, pe când ne conducea pe soţia mea și pe mine la o dezbatere, nu conducea cât de lent mi-aș fi dorit eu. Aș fi vrut să prindem toate semafoarele pe roșu. Mă rugam să vină trenul și să aibă o defecţiune, să se oprească și să blocheze strada care pornea din cartierul nostru. Mă rugam pentru o pană de cauciuc. O pană de motor. Un meteorit. Sfârșitul lumii.

În luna februarie a aceluiași an părăsisem procuratura federală, pentru a candida pentru funcţia de procuror de circuit în orașul meu natal Spartanburg. Nu poţi candida pentru o funcţie politică dacă ești procuror federal, deci n-am avut de ales și am demisionat de la procuratura federală. Un procuror de circuit este un procuror districtual. El este procurorul-șef pentru crimele împotriva legilor statale, dintr-o regiune sau jurisdicţie, în diverse state există diverse modalităţi de a stabili cine este procurorul districtual și cum este el ales. în Carolina de Sud ne alegem procurorii districtuali pentru o perioadă de

patru ani, iar din jurisdicţia celui de-al Șaptelea Circuit Judiciar fac parte comitatele Spartanburg și Cherokee.

Titularul funcţiei era un procuror reputat, care se afla în funcţie de mai bine de două decenii. Eu eram contracandidatul lui în alegerile primare ale republicanilor. Privind în urmă, nu a fost un lucru foarte înţelept, din mai multe motive: (1) când candidezi pentru alegerile din iunie și ţi-ai început campania în februarie, nu ai mult timp de pregătire sau campanie, (2) aveam experienţă ca procuror, dar nu lucrasem niciodată pe lângă o Curte statală înainte de a candida pentru această funcţie (pe lângă Curtea federală da, dar nu pe lângă o Curte statală, iar aceasta era o cursă electorală pentru funcţia de procuror statal) și (3) să candidezi împotriva titularului unei funcţii este o situaţie nefericită.

În comitatul Cherokee locuiesc mulţi oameni minunaţi, iar una dintre atracţiile sale este un turn de apă în formă de piersică. Pentru fanii serialului *House of Cards*: Frank Underwood era un congresmen din comitatul Cherokee, iar într-o scenă celebră apare acest turn de apă. Comitatul Spartanburg este regiunea din care provenim eu și soţia mea, o comunitate incredibilă, cu colegii și universităţi minunate și oameni buni. Perspectiva de a servi aceste două comitate mă încânta. *Nu* mă încânta să-l înfrunt în dezbaterea din acea zi pe titularul îndrăgit al funcţiei de procuror. (Trebuie să recunosc meritul tatălui meu, care m-a condus punctual la dezbatere, chiar cu câteva minute mai devreme, în pofida rugăciunilor mele disperate.)

La vremea aceea *nu* stăpâneam arta comunicării și persuasiunii. încă nu mă „prinsesem” cum merg lucrurile.

După două decenii, situaţia ˟s-a schimbat. Acum urăsc să fiu prezentat înainte de a vorbi, nu fiind[ɔ aș fi modest, ci fiind[ɔ cel care mă prezintă stă între mine și dorinţa mea de a comunica și a-i persuada pe cei care mă ascultă. Acum mă rog să prind toate semafoarele pe verde, să nu mă oprească poliţia și să găsesc un loc de parcare chiar la intrare. Sunt nerăbdător să înceapă dezbaterea

sau discursul în public.

Ceva ˟s-a întâmplat pe parcurs și tânărul pe care-l îngrozeau dezbaterile publice a învăţat să iubească arta persuasiunii.

Același lucru ˟s-a întâmplat și în sala de judecată. înainte de începerea unui proces trebuie să se adune juriul. Judecătorul îi instruiește apoi pe juraţi despre importanţa de a fi foarte atenţi, necesitatea de a fi deschiși la minte şi a nu consulta surse externe, nevoia absolută de a nu delibera sau discuta cazul înainte de audierea ultimului martor și prezentarea ultimei probe. Aceste comentarii introductive durează vreo douăzeci de minute. La primele mele zece procese cu juraţi voiam ca remarcile judecătorului să dureze la nesfârșit. Voiam să înceapă cu Magna Charta și să ajungă treptat în zilele noastre. Voiam să prezinte întreaga istorie a dreptului de a avea un proces cu juraţi, motivele pentru care avem doisprezece și nu nouă sau cincisprezece juraţi, istoria repartizării diverselor persoane în sala de judecată et[. Pe măsură ce judecătorul se apropia de finalul indicaţiilor sale introductive, simţeam cum îmi bătea inima mai repede, mi se accelera respiraţia și mă lăsam cuprins de o stare generală de anxietate. Aveam emoţii. îmi era groază de ceea ce avea să urmeze.

Dar la un moment dat ˟s-a întâmplat ceva.

Cândva între al zecelea și al cincisprezecelea proces nu mi-a mai săltat inima de frică, ci piciorul de nerăbdare. Așteptam să se încheie comentariile introductive ale judecătorului, fiind[ɔ- el era singurul lucru care mă despărţea de juriu. Nu pot să precizez de ce sau când ˟s-a produs această schimbare, dar ea a avut loc și tânărul procuror emoţionat ardea acum de nerăbdare să-i vină rândul să vorbească.

Îmi amintesc primul meu interviu live televizat, după ce am devenit membru al Congresului. Am fost intervievat de către Megyn Kelly, în rotonda din clădirea de birouri Cannon a deputaţilor. Pe toată durata interviului, mi-am privit fix vârfurile pantofilor. Pe bune. Acum mă înfior când îmi amintesc și mă mir că după aceea mi-a mai cerut

careva un interviu. Dar aveam emoţii. Era o transmisiune în direct, nu aveam nicio plasă de siguranţă și sunt convins că doamna Kelly ˇs-a întrebat cine l-a invitat pe idiotul acela în emisiunea ei.

Succesul avocaţilor, oratorilor, invitaţilor la emisiuni TV şi al celor care comunică în general nu este înnăscut. Este rezultatul unui proces dureros de creștere. Până la urmă, durerea dispare și se instaurează calmul. Un calm care izvorăște din sentimentul de a fi pregătit și de a cunoaşte obiectivul pe care vrei să-l atingi. Citatul acela din Pasteur, la care copiii mei îşi dau ochii peste cap, este adevărat: șansa *chiar* favorizează o minte pregătită. Un sentiment sănătos de încredere în sine și conștiinţă de sine este întotdeauna răsplătit cu succes. Dacă nu ești un om plin de umor, nu prea are rost să-ţi începi interacţiunea cu o glumă. Dacă ești un om serios din fire, găsește un subiect serios, care să-ţi susţină spusele. Pentru o comunicare eficientă este esenţial să cunoști faptele. Dar și să te cunoști pe tine însuţi. Și să-ţi acorzi șansa de a deveni comunicatorul care aspiri să devii.

Exerciţiul face persuasiunea

Când angajam avocaţi tineri pentru procuratură, le ceream două lucruri: încredere în sine și exerciţiu. Nu începeam în sala de judecată. începeam în sala de conferinţe. îi puneam să se ridice în picioare și să mă convingă să văd filmul lor preferat. Aceasta era provocarea: convinge-mă că filmul tău preferat merită timpul meu.

Juriul este clar: o singură persoană, căreia întâmplător îi plac filmele bune.

Obiectivul este clar: convinge-mă să văd un film.

Sarcina probei este redusă: nu încerci să mă convingi să-ţi împrumut 100.000 de dolari, ci doar să văd un film.

Nu este vorba despre combativitate: eu te-am invitat să mă persuadezi. Sunt dispus să te ascult.

Unii se descurcau bine. Mulţi nu. Erau avocaţi care studiaseră trei ani dreptul. Mai mult de-atât, îşi exprimaseră interesul de a sta în faţa a doisprezece

oameni, nu a unuia singur, și de a-i convinge pe acei doisprezece oameni să facă ceva mult mai însemnat decât să vadă un film.

Vestea bună este că timpul, exerciţiul și înţelegerea mijloacelor și scopului unei persuasiuni eficiente i-au făcut aproape pe toţi să devină mai buni.

Greșelile pe care le-am făcut eu la începutul carierei mele au fost numeroase și au avut, în principal, două origini: neînţelegerea dinamicii persuasiunii și neînţelegerea caracterului și caracteristicilor celor pe care încercam să-i persuadez.

Înţelege ce faci

Unul dintre cele mai dezbinătoare subiecte din cultura noastră este viaţa – când începe, cine decide când începe, precum și rolul pe care îl are guvernul federal sau statal în definirea, implementarea sau restricţionarea acestor credinţe. Este unul dintre subiectele despre care aproape toată lumea are o opinie, dar pe care majoritatea nu ar vrea să-l discute.

Acestea și altele simt motivele pentru care, iniţial, am fost reticent să vorbesc în public despre astfel de subiecte.

Am petrecut o după-amiază de duminică ploioasă în biroul meu de acasă, din Spartanburg, purtând o lungă discuţie cu mine însumi despre lucrurile pe care le cred eu, de ce le cred și cum aș putea să le comunic unui public mai larg.

Ce a reieșit a fost un discurs despre viaţă în care cuvântul „avort” nu era pomenit nici măcar o singur dată.

Ce a reieșit a fost un discurs despre viaţă în care cuvântul „trimestru” nu era pomenit nici măcar o singur dată.

Ce a reieșit a fost un discurs despre viaţă care se concentra asupra vieţilor prezente în sală. Cum îşi apreciau cei de faţă propriile vieţi? Cum atribuiau ei o valoare propriei existenţe?

Ce a reieșit a fost o modalitate de a comunica periferic, cu speranţa de a-l obliga pe ascultător să

gândească altfel despre această problemă și să-și rezolve ambiguităţile sau incertitudinile în favoarea poziţiilor susţinute de mine.

Poţi să fii subtil și puternic. Poţi să fii calculat și să-ţi atingi obiectivul. Poţi să rămâi pe margine și să persuadezi totuși până în miezul problemei. De fapt, cred că aceasta este cea mai bună șansă de a persuada pe termenul cel mai lung posibil. Schimbarea reală, adevărată se produce atunci când ascultătorul se hotărăște și trage din proprie inițiativă ultima concluzie logică.

În cursele electorale la care am participat am cerut rareori cuiva să mă aleagă. Bineînţeles că asta voiam. „Experţii" politici care au condus campaniile au insistat că este necesar și sunt convins că în spoturile electorale am cedat în faţa sfaturilor lor. Dar pentru mine era mult prea evident. Cine candidează pentru o funcţie publică fără să vrea ca oamenii să-i acorde voturile lor? Susţine-ţi cauza și lasă apoi în seama alegătorului să facă ultimul pas, și anume să-ţi dea votul lui.

Nu-mi amintesc să le fi cerut vreodată juraţilor în pledoaria introductivă să-l condamne pe acuzat. Cum să le ceri așa ceva? Juriul nu a ascultat încă depoziţia niciunui martor, nu a examinat încă nicio probă. De ce să-ţi riști credibilitatea cerându-i unui jurat să „condamne" la propriu pe cineva, înainte ca procesul să fi ˇînceput în mod oficial? Pe ce să-și întemeieze convingerea? Pe faptul că persoana respectivă a fost inculpată? Că a fost pusă sub acuzare? Că se află în capătul opus al sălii de judecată?

Lucrul acesta ˇs-ar afla în totală opoziţie cu ceea ce le-a explicat judecătorul, anume că acuzatul este considerat nevinovat până când i se dovedește vinovăţia. Și, sincer, riști să-ţi îndepărtezi juriul făcând exact acel lucru asupra căruia au convenit că nu-l vor face: să se hotărască înainte ca procesul să se fi ˇîncheiat.

Simt aşadar un procuror căruia nu-i place să ceară condamnarea acuzatului și un politician căruia nu-i place să ceară să fie ales, dar am avut succes în ambele activităţi. Ai încredere în mine și în experienţa mea – există

o altă cale. Subtilitatea îşi are rolul ei în persuasiune. Merită să laşi juriul să unească singur ultimele puncte. Există o cale de a convinge juriul să facă ceea ce tu crezi că este drept, just și corect, în baza probelor și a mărturiilor și în faza potrivită a procesului.

Înţelege firea umană

Poate îţi aminteşti că dr. Kevin Gilliland este cel datorită căruia am urmat la colegiu mai multe cursuri de psihologie decât orice altă materie, iar judecătorul Ross Anderson este cel care m-a trimis să studiez pe teren firea umană în toată complexitatea ei. Dorinţa de a avea succes în comunicare m-a condus la o activitate care îmbină ştiinţa cu practica. Ceea ce m-a făcut, în cele din urmă, să devin obsedat de a afla cum gândesc un juriu și un public.

În primul rând, oamenii nu ascultă în grup. Oamenii ascultă individual. Nu contează dacă te adresezi unui grup de cinci sau de cincisprezece mii de oameni. Dacă poţi una, poţi și cealaltă, procesul este același. Este intimidant să stai la pupitru și să vezi în faţa ta o mare de oameni. Oamenilor le este frică să vorbească în public, iar frica lor este deseori direct proporţională cu mărimea publicului. înţeleg acest lucru. Dar nu înţeleg *de ce.* Când te adresezi unui grup mare, nu uita că nu te ascultă în grup. (Bine, sigur, anumite caracteristici ale mentalităţii de turmă au și ele o influenţă – de exemplu, oamenii înclină să aplaude când aplaudă și alţii, să râdă când râd și alţii, să huiduie când huiduie și alţii.) Dar, în principiu, oamenii ascultă la nivel individual.

„Vorbitul public” nu există, pentru că nu există „ascultatul public”. Oamenii procesează informaţiile individual, ei aud lucruri diferite, chiar dacă vorbele sunt aceleași, și trag concluzii proprii, în baza propriei experienţe, educaţii și parţialităţi. Deci, dacă nu ești emoţionat când vorbești cu o singură persoană, de ce ai fi emoţionat când vorbești cu o sută de versiuni ale aceleiași persoane?

Până și congresmeni capabili și talentaţi, precum deputata Elise Stefanik, se tem când trebuie să vorbească

sau să apară la televizor. Elise este unul dintre oamenii cei mai dragi mie și, pentru mine, ea întruchipează toate motivele bune să ocupe o funcţie publică. Nu o cunoșteam bine înainte ca președintele Camerei Reprezentanţilor, Paul Ryan, să-mi spună că voi face parte din Comisia pentru Informaţii a Camerei, cu observaţia: „Elise va deveni una dintre colegele tale preferate”.

Kevin M*Carthy mi-a spus același lucru. Amândoi au avut dreptate. Am stat lângă ea la ședinţele Comisiei pe parcursul a doi ani și am stat lângă ea în timpul voturilor din ședinţele plenare ale Camerei.

Înaintea unei audieri care urma să fie transmisă în direct la televiziunea naţională, Elise mi-a spus că se teme puţin la ideea că va privi într-o mare de camere de filmat.

— Poartă-te de parcă ar fi una singură, Elise, i-am sugerat atunci. Este o singură cameră, ca la un interviu televizat obișnuit.

Fiecare dintre acele câteva sute de camere va filma același lucru, deci ce contează numărul lor, dacă toate îndeplinesc aceeași funcţie?

Mi-a spus că a ajutat-o. După aproape doi ani a revenit la televiziunea naţională cu ocazia audierilor din Comisia pentru Informaţii legate de procedura de punere sub acuzare și destituire a președintelui. I-am trimis un scurt mesaj de încurajare. „Este o singură cameră”, a fost răspunsul ei (însoţit de un smiley).

Oamenii procesează informaţiile individual, așa cum camera înregistrează o singură imagine a ta. Nu te lăsa copleșit de mărime sau volum.

Mai mult de-atât, oamenii îţi iartă sau trec cu vederea (sau, pur și simplu, nu observă) greșelile. Eu îmi număr greșelile de fiecare dată când vorbesc în public sau când simt intervievat – un cuvânt prost ales, o greșeală gramaticală, o ocazie ratată, un eșec în alegerea momentului potrivit etc. Sunt permanent și în mod plăcut surprins că ascultătorii remarcă atât de puţine dintre aceste greșeli. Cu excepţia unui fapt important, pe care consideră că l-ai greșit în mod voit. O asemenea greșeală

nu o trec cu vederea și nu o bagatelizează. Dar aproape toate celelalte le vor relativiza.

Dinamica persuasiunii include acele elemente pe care le-ai învăţat deja: juriul, obiectivul, sarcina probei, calibrarea dintre probă și obiectiv. îţi cunoști ţelul. îţi cunoști publicul. Ai instrumentele necesare. Dar cum măsori succesul? Cum apreciezi și măsori succesul, când îţi place și te pricepi să persuadezi? De unde știi că ai ajuns la o piatră de hotar? De unde știi că ai reușit?

Știi că ești pe cale să devii un comunicator mai bun când nu te mai rogi pentru trenuri oprite, semafoare pe roșu și urgenţe medicale, fiind[ɔr ești prea îngrozit să vorbești în public.

Știi că avansezi pe calea ta către o comunicare și persuasiune mai eficiente când, în loc să ţi se accelereze respiraţia și să-ţi bată inima mai repede, bâţâi din picior, fiind[ɔr-ţi vine rândul să vorbești și arzi de nerăbdare să o faci.

Știi că ești la un pas de ţinta ta de a comunica și persuada mai bine când obţii rezultatul dorit, fără măcar să-l fi cerut. Te-ai descurcat atât de bine când ai prezentat faptele, ţi-ai exprimat autenticitatea, ai calibrat sarcina probei și ai recurs la puterea întrebărilor, încât obiectivul îţi este bine cunoscut nu doar ţie însuti, ci şi tuturor celor care te ascultă.

Știi că ai ajuns unde voiai să ajungi când nu te mai simţi ameninţat sau iritat de poziţiile sau credinţele opuse ale altora. Pentru tine, ele reprezintă acum o oportunitate, nu o provocare. Reprezintă un impuls de a discuta, nu o invitaţie de a te certa.

Când merg sâmbătă dimineaţa la cumpărături, mi se întâmplă de nenumărate ori ca oameni bine intenţionaţi să-mi adreseze următoarele întrebări, într-o formă sau alta:

— Cum se face că nu-ţi pierzi minţile când asculţi tot ce se vorbește la Washington? Cum se face că nu-ţi smulgi părul din cap?

Răspunsul la a doua întrebare este simplu: nu vreau să chelesc. Și la prima e destul de simplu: poziţiile,

credinţele sau convingerile opuse nu mă jignesc. Ele reprezintă o ocazie atât de a învăţa, cât și de a persuada. Să-i „persuadezi” pe cei care sunt deja de acord cu tine este imposibil. Asta nu se cheamă persuadare. Se cheamă ratificare, validare și, sincer, nu este o provocare serioasă. Să-i persuadezi, chiar și parţial, pe cei care nu sunt de acord cu tine, aceasta este tentaţia și provocarea. Iar persuadarea cea mai eficientă și pe termenul cel mai lung se produce atunci când îl aduci pe interlocutorul tău în pragul schimbării și-l urmărești cum face ultimul pas.

Poţi face acest lucru?

Poţi *savura,* în cele din urmă, provocarea persuasiunii? Poţi ajunge la destinaţie, lăsând în seama altora să facă ultimul pas?

Nici măcar nu întreba

Ruby Nell Lindsey era o mamă, fiică, prietenă, colegă și soţie iubitoare și minunată. Soţul ei, Marion, nu era nici iubitor, nici minunat. O agresa fizic pe Nell în prezenţa copiilor lor. A atacat-o în timpul concediului. A lovit-o peste faţă în parcarea unui restaurant Applebee. Marion Lindsey a turnat alcool în biberonul băiatului lor cel mic. ˇS-a exprimat despre băiatul lor cel mare folosind un epitet cu tentă sexuală. Avea antecedente de abuz și violenţă faţă de alte persoane. O abuza pe Nell atât fizic, cât și verbal. Ignora și dispreţuia ordinele judecătorești și condiţiile eliberării lui pe cauţiune.

Prin urmare, n-a surprins pe nimeni când Nell a luat dificila și curajoasa decizie de a-l părăsi pe Marion Lindsey, n-a surprins pe nimeni, cu excepţia lui Marion Lindsey. Decizia unei femei de a părăsi o relaţie abuzivă reprezintă deseori pentru ea un pericol și mai mare. Știu că nu pare logic – că este periculos să părăsești pericolul –, dar este adevărat. Perioada imediat următoare după ce o femeie părăsește o relaţie abuzivă poate fi deseori perioada cea mai periculoasă.

Marion Lindsey i-a stricat în mod intenţionat lui Nell mașina, pentru ca ea să nu mai poată merge la locul ei de muncă dintr-un spital local, dar Nell ˇs-a descurcat altfel.

Avea o prietenă apropiată, Celeste Nesbitt, dispusă ˇs-o ajute.

Pe 18 septembrie 2002, Celeste Nesbitt a așteptat-o pe Nell după serviciu cu mașina ei, ca ˇs-o conducă acasă în înman, Carolina de Sud. Celeste era la volan. Lângă ea, în faţă, stătea mama ei. în spatele lui Celeste era Nell. Fiica cea mică a lui Celeste stătea într-un scaun pentru copii, pe locul din mijloc al banchetei din spate, iar cealaltă fiică a lui Celeste stătea tot pe banchetă, în spatele bunicii. Mergeau acasă după o zi grea de muncă. Era seară. Fusese o zi lungă. Fusese o lună lungă.

Nell și Celeste au recunoscut amândouă, în același timp, mașina. Era mașina lui Marion Lindsey, care le urmărea. Exista un ordin judecătoresc, care-i interzicea lui Marion Lindsey să se apropie de soţia lui, Nell, dar lui Marion nu-i păsa câtuși de puţin. Exista o condiţie a eliberării sale pe cauţiune, care-i interzicea lui Marion Lindsey să aibă contact cu soţia lui, Nell, dar lui Marion nu-i păsa câtuși de puţin. Pentru Marion Lindsey, ordinele judecătorești și condiţiile eliberării sale pe cauţiune erau maculatură, o maculatură care nu-l putea opri.

Când Celeste Nesbitt a recunoscut mașina lui Marion Lindsey, a făcut un lucru inteligent. în loc să-și continue drumul spre casă, a luat-o direct către secţia de poliţie din înman, Carolina de Sud. A ignorat semafoare și stopuri, a traversat linii de cale ferată cu o viteză de trei ori mai mare decât cea recomandată. Voia ˇs-o ducă pe Nell Lindsey acolo unde avea să fie protejată. Voia ˇs-o ducă la secţia de poliţie. Voia ca de Marion Lindsey să se ocupe poliţia, nu ele. Și a reușit. Aproape.

Nell Lindsey sunase la 911 și tocmai explica ce trecut violent avea Marion Lindsey și ce ameninţare reală reprezenta el în acel moment pentru ea, când Celeste a intrat cu mașina în parcarea din spatele secţiei de poliţie din înman. Poliţiștii au ieșit pe ușa din spate a secţiei în aceeași clipă în care Marion Lindsey a intrat în parcare cu mașina lui.

Marion a coborât din mașină, ˇs-a îndreptat cu arma

scoasă către locul din spatele lui Celeste și a tras patru focuri de armă prin geam. Nell Lindsey a murit cu telefonul în mână, în timp ce vorbea cu operatoarea de la 911, și cu poliţiștii la câţiva metri de ea. Copiii, care șezuseră lângă Nell pe bancheta din spate, ˇs-au ghemuit pe podeaua mașinii. Numai așa au putut supravieţui, fiindʃɚ unul dintre gloanţe a nimerit scaunul pentru copii, din care tocmai se dăduse jos una dintre fetiţe.

Marion Lindsey susţine că după aceea a îndreptat arma către sine, cu intenţia de a-și lua viaţa. Cât de ciudat este, din nou, că un ucigaș care a ţintit atât de precis când i-a ucis pe alţii ţintește atât de prost când vine vorba să se sinucidă. Gloanţele lui Marion Lindsey au nimerit-o pe Nell Lindsey. Gloanţele lui Marion Lindsey nu l-au nimerit pe Marion Lindsey.

Marion Lindsey a fost arestat și acuzat de uciderea lui Nell Lindsey. Era pasibil de pedeapsa cu moartea, fiindʃɚ trăsese focurile de armă într-un loc public și pusese în pericol și alte vieţi.

Susţine-ţi pledoaria finală.

Faza de pronunţare a vinovăţiei ˇs-a încheiat. Marion Lindsey a fost găsit vinovat. Faza de pronunţare a sentinţei se apropie și ea de final. Mai trebuie să te adresezi juraţilor o ultimă dată, înainte ca ei să se retragă și să delibereze dacă-l vor condamna la moarte ori la închisoare pe viaţă.

Juriul este cât se poate de clar, sunt cei doisprezece oameni care stau în faţa ta.

Sarcina probei este cea mai ridicată pe care o cunoaşte legea, este cea „dincolo de orice îndoială rezonabilă”.

Obiectivul, ei bine, este o chesţiune mai complicată. Obiectivul este condamnarea la moarte a lui Marion Lindsey? Obiectivul este dreptatea? Eu mă simt împăcat când obiectivul pe care-l identific și urmăresc într-un proces penal este pedeapsa capitală, dar acum tu ești procurorul, aşadar care este obiectivul tău?

Calibrarea dintre obiectiv și sarcina probei? Depinde

de obiectivul identificat, nu-i așa?

Ce ai spune, cum ai spune, care ar fi secvenţa pledoariei tale finale? Ai începe într-un mod îndrăzneţ ori mai degrabă cu aspectele secundare, pentru a crea apoi un crescendo?

Am plecat spre tribunal în zori, cu câteva ore înainte ca juriul să se adune pentru pledoaria finală. Am oprit în parcarea unei biserici și am stat în mașină aproape două ore, timp în care am discutat cu mine însumi despre proporţionalitate, a doua șansă, clemenţă și revanșă, dar, în primul rând, despre dreptate: *care este rezultatul drept?* Au trecut de atunci aproape douăzeci de ani, dar îmi amintesc mai bine ce am discutat cu mine însumi atunci decât ce am discutat cu mine însumi săptămâna trecută. *Ce cred eu cu adevărat? De ce cred asta? Pot structura eficient pledoaria finală? Pot susţine pledoaria finală într-un proces în care acuzatul este pasibil de pedeapsa cu moartea, fără să-i cer juriului măcar o singură dată să-l condamne pe acuzat la moarte?*

Asta am vrut și asta am făcut în sala de judecată. Am susţinut pledoaria finală într-un proces în care acuzatul era pasibil de pedeapsa cu moartea, fără să-i adresez juriului acea cerere unică, însemnată și definitivă. Eram calm, pentru că știam ce credeam. Bâţâiam din picior, pentru că înţelegeam ce voiam să obţin și înţelegeam, chiar dacă numai pe moment, firea umană: umanitatea lui Nell, inumanitatea lui Marion, umanitatea juriului.

Crima este limpede. Consecinţele faptei lui Marion Lindsey vor răsuna în eternitate pentru Nell, pentru mama ei, pentru copiii ei, pentru cei care au iubit-o. Consecinţele faptei lui Marion Lindsey ˇs-au gravat pentru eternitate în memoria celor două fetiţe care ˇs-au ghemuit pe podeaua mașinii mamei lor, care au auzit-o pe femeie implorând să fie lăsată în viaţă, care au sperat și ˇs-au rugat ca gloanţele să nu le curme şi lor viaţa, cum i-au curmat-o lui Nell. Acum a sosit momentul să fie stabilită pedeapsa adecvată pentru acest bărbat – pentru această crimă.

La un capăt al spectrului se află clemenţa. Cu toţii

avem nevoie de ea. Cu toţii am beneficiat de ea într-un moment sau altul din viaţa noastră. Clementa se înfăţişează sub diverse forme. Se poate înfăţişa sub forma unei a doua şanse, pe care acest acuzat a avut-o. Se poate înfăţişa sub forma unui nou început, pe care acest acuzat l-a avut. Se poate înfăţişa sub forma unei soţii iubitoare, pe care acest acuzat a avut-o. Se poate înfăţişa sub forma copiilor şi a fericirii pe care o aduc aceştia, pe care acest acuzat le-a avut. Acuzatul acesta a beneficiat de clemenţă în viaţă, ceea ce nu l-a împiedicat să ucidă o femeie nevinovată. Nu l-a împiedicat să pună în pericol vieţile unor copii nevinovaţi. Eu nu vreau, nu pot şi nu am de gând să stau în faţa dumneavoastră acum şi să vă rog să-i acordaţi acestui om din nou clemenţă. Iar dacă cineva va sta în faţa dumneavoastră şi vă va ruga să-i acordaţi clemenţă – din nou – acestui acuzat, vreau să vă întrebaţi: Cum se face că cei care cer cel mai des clemenţă» sunt incapabili să le-o acorde altora? Cum se face că cei care imploră clemenţa nu o acordă niciodată altora?

La celălalt capăt al spectrului se află răzbunarea. Revanşa. Ochi pentru ochi, dinte pentru dinte. Eu nu stau astăzi în faţa dumneavoastră pentru a vă cere răzbunare. Nu vă cer să-i luaţi acestui bărbat viaţa cum i-a luat-o el lui Nell. Nu vă cer să-l împiedicaţi să-şi ia rămas-bun de la viaţă, să-l împiedicaţi să-şi aranjeze treburile înainte de ziua judecăţii. Nu vă cer să-l lăsaţi prăbuşit pe bancheta din spate a unei maşini, lipsit de ocazia de a-şi lua rămas-bun, lipsit de şansa unei ultime rugăciuni. Nu vă cer să-l împuşcaţi în parcarea unei instituţii destinate dreptăţii, liniştii şi siguranţei. Nu vă cer să-i faceţi ce i-a făcut el lui Nell.

Cu toţii vom muri. Nu moartea ne sperie. Ne sperie modul în care va veni moartea la noi. Uneori, moartea se apropie încet de uşa vieţii noastre, o vedem venind, ne putem repara greşelile faţă de cei pe care i-am rănit, putem îndrepta răul acumulat pe parcurs, îi putem iubi pe cei pe care i-am neglijat, îi putem strânge în braţe pe cei de care ne va fi cel mai dor, ne putem aranja treburile, ne

putem lua rămas-bun, ne putem pregăti sufletele și, în clipa în care vom auzi acea ușoară bătaie în ușa vieţii noastre, vom fi pregătiţi. Aceasta este moartea pe care ne-o dorim.

Aceasta nu este moartea care i-a fost dată lui Nell Lindsey. Moartea a lovit în ușa vieţii ei fără să se anunţe. Acum ești la serviciu și visezi să-ţi revezi copiii, iar în clipa următoare încerci să-ţi salvezi viaţa la adăpostul unei secţii de poliţie, implori să fii lăsată în viaţă, la telefon cu o persoană necunoscută. Ultima voce pe care ai auzit-o nu a fost vocea mamei tale. Nu au fost glasurile angelice ale copiilor tăi. A fost o persoană necunoscută, care ţi-a răspuns la numărul pentru urgenţe 911.

Ce ar fi dat Nell Lindsey pentru un juriu ca dumneavoastră, care să-i decidă soarta? Ce ar fi dat Nell Lindsey pentru ca dumneavoastră să decideţi dacă va trăi sau va muri? Ce ar fi dat Nell Lindsey pentru șansa de a pleda pentru viaţa ei în faţa unor oameni rezonabili, responsabili? Nu, nu vă cer să-i faceţi lui ceea ce i-a făcut el ei.

Nu am de gând, nu vreau și nu pot să-i acord clemenţă cuiva care nu a acordat niciodată clemenţă altora. Dar nici nu vă voi cere să vă îndreptaţi către celălalt capăt al spectrului şi să-i daţi aceeași sentinţă, în același fel, cu aceeași depravare cu care i-a dat-o el lui Nell Lindsey.

Eu stau la mijloc, între clemenţă și răzbunare. Pe o stâncă numită Dreptate. Iar de pe stânca aceasta se vede toată amploarea crimei lui. Stau pe o stâncă numită Dreptate și de pe stânca aceasta se vede cum a devastat el atâtea vieţi nevinovate. Stau pe o stâncă numită Dreptate și spun că, dacă iei viaţa cuiva, nu trebuie neapărat să plătești cu viaţa ta, dar uneori trebuie. Uneori trebuie. Uneori trebuie.

Există situaţii în care circumstanţele unei crime, caracterul acuzatului și impactul faptelor lui cer cea mai severă pedeapsă pe care ne-o îngăduie legea. Dumneavoastră sunteţi conștiinţa colectivă a acestei

comunităţi. Dumneavoastră decideţi care este pedeapsa adecvată. Iar noi vom respecta decizia dumneavoastră, indiferent care ar fi ea. Dumnezeu să vă dea înţelepciune când veţi pronunţa sentinţa – o sentinţă care să exprime adevărul!

Uneori juriul nu-ţi poate răspunde – cel puţin nu cu voce tare. Dar îţi va răspunde. îţi va răspunde în tăcerea propriei conștiințe și apoi într-un mod mai direct, când va pronunţa sentinţa.

Capitolul 17
Pledoaria mea finală

Persuasiune lăuntrică

Biserica pe care o frecventez împreună cu familia mea este o biserică baptistă din Carolina de Sud. Cu anumite ocazii te poţi aștepta ca patriotismul să se amestece în predici. De Ziua Independenţei, de Ziua Memorială, în weekendul de dinaintea alegerilor prezidenţiale sau de Ziua Veteranilor se întrepătrund spiritul militar, iubirea de ţară și iubirea de Dumnezeu.

Nu sunt suficient de inteligent pentru a descifra cum se potrivesc iubirea de Dumnezeu și iubirea de ţară cu învăţăturile lui Iisus Hristos. Dar nu este aici locul unei exegeze teologice. Aceasta este pledoaria mea finală, dragă cititorule. Aceasta este încercarea mea finală de a te convinge că o abordare interogativă a vieţii poate funcţiona și că cel mai bun partener pe care-l poţi avea în materie de comunicare și persuasiune eficiente ești tu însuti, dar numai dacă ești sincer şi deschis la minte şi formulezi întrebările potrivite.

Într-un an, în jurul Zilei Independenţei, asistam împreună cu soţia mea la slujbă, când mesajul predicii a început să vireze către Părinţii Fondatori și „inspiraţia lor divină”. M-am simţit atunci ca în acea zi de demult, în casa noastră din partea de est a Spartanburgului. Este uimitor cum o biserică luminoasă se poate transforma subit într-un dulap în perete, în bezna căruia încep să prindă formă marile întrebări.

Ce aș înţelege eu, dacă aș fi o persoană de culoare,

dintr-o predică despre fondarea ţării noastre? Ce aș înţelege eu, dacă aș fi femeie și aș auzi vorbindu-se despre fondarea ţării noastre după principii „biblice”? Ce înţeleg eu, ca alb, despre fondarea ţării noastre? Și cum ar putea fi investigate aceste idei prin întrebări, chiar de-ar fi să mi le adresez doar mie însumi?

Crezi că Biblia conţine adevăruri? Sunt aceste adevăruri atemporale ori au evoluat și ele odată cu evoluţia condiţiei umane? ˇS-a răzgândit Dumnezeu în privinţa chesţiunilor morale? Poate Dumnezeu să se răzgândească ori, fiind EI Dumnezeu, a știut că gândurile Lui vor ajunge oricum în acest punct și, prin urmare, nu ˇS-a „răzgândit”?

Dacă Dumnezeu este adevăr și aceste adevăruri sunt atemporale, înseamnă că ceea ce este astăzi drept a fost întotdeauna drept? Dacă acest lucru este adevărat, înseamnă că ceea ce este astăzi greșit a fost întotdeauna greșit? Da, sunt perfect conștient că omenirea poate evolua, dar tu, în predica ta, nu susţineai că fondarea ţării noastre a fost inspirată de începuturile omenirii. Susţineai că a fost inspirată de Dumnezeu, nu-i așa? Parcă de aici începuse discuţia noastră.

Nu este greșit ca un om să-l posede pe un alt om? Poate un om consimţi ca un alt om să-l posede ori este aceasta o libertate la care nu ești „liber” să renunţi? Cum poţi consimţi la așa ceva ori este ceva intrinsec nociv să-i îngădui, teoretic, unui popor liber să consimtă la anumite antilibertăţi?

Este adevărat că în Iisus nu există deosebire între evreu și neevreu, între bogat și sărac, între bărbat și femeie? Ar însemna că nu există nici negru, brun și alb? Nici sclav și stăpân? Cum poate un credincios să nu fie considerat egalul unui alt credincios?

A fost vreodată „drept” ca o fiinţă umană să nu fie considerată – potrivit legii sau altminteri – o fiinţă umană întreagă? înţeleg că în documentul nostru fondator ˇs-au făcut anumite „compromisuri”? Da, dar nu te-am auzit spunând că acest document a fost inspirat de

„compromis”. Parcă susţineai că a fost de „inspiraţie divină”. Crezi că Dumnezeu a fost de acord cu compromisul celor trei cincimi?[12]

Dacă în Iisus nu există bărbat sau femeie, pot exista bărbat și femeie într-un document inspirat de El?

Am și eu credinţele mele, după cum sunt convins că le ai și tu pe ale tale. Cât de des îţi pui tu la îndoială credinţele? Cât de des îţi supui tu credinţele unor exerciţii logice, faptice, spirituale sau morale?

Eu fac asta tot timpul, din nefericire. (Spun „din nefericire”, pentru că poate fi de-a dreptul epuizant.) Unii ar spune că este un semn de slăbiciune să fii într-o permanentă stare de evaluare. Eu sunt de altă părere, bineînţeles. Eu cred că e preferabil să ai convingeri suficient de puternice pentru a ști exact ce crezi, de ce crezi și dacă ceva ţi-ar putea corecta, fie și numai minimal, credinţele.

Cred că trebuie și poţi să ai asemenea discuţii cu tine însuţi.

Nu mi-am pus întrebarea: „Ce ar înţelege femeile și bărbaţii de culoare dintr-o slujbă de Ziua Independenţei?” pentru a putea discuta mai bine, ci pentru a putea înţelege mai bine. Motivaţia mea au fost cei doi prieteni la care m-am gândit în timp ce asistam la slujbă: Tim Scott și Sheria Clarke.

Dacă vreau să înţeleg relaţia lui Tim cu poliţia sau ce înseamnă să fii un conservator de culoare în lumea politică americană, pot măcar anticipa întrebările pe care le-ar avea ei. N-am fost negru nici măcar o zi din viaţa mea, dar asta n-ar trebui să mă împiedice să încerc să înţeleg ce întrebări ar avea el. Este un lucru cert că n-am fost niciodată o femeie de culoare, ca Sheria Clarke. N-aș avea habar, în dublă privinţă, ce înseamnă să fii o tânără femeie care încearcă să ducă o viaţă centrată pe credinţă la Washington. Și n-aș avea nici cel mai mic habar ce-i poate

12 Când s-a redactat Constituția Statelor Unite, s-a ajuns la compromisul celor trei cincimi, însemnând că fiecare sclav era numărat ca reprezentând trei cincimi dintr-o persoană. Astfel, deși sclavii nu aveau drept de vot, statele din Sud aveau mai multi electori și, implicit, mai multă influență în alegerea președintelui. *(N. tr.)*

trece prin minte unei tinere femei de culoare, conservatoare. Dar pot încerca. Mă pot strădui să anticipez și chiar, cu toate limitele mele, să încerc să formulez întrebările pe care le-ar formula ea. Dacă poţi face acest lucru, ești de două ori binecuvântat: vei avea un orizont de cunoaştere mai larg și vei dezvolta compasiune și înţelegere pentru oamenii care au trăit lucruri pe care tu nu le vei trăi niciodată.

Dorinţa de a asculta, a învăţa și a anticipa te va face, de asemenea, să-ţi alegi cu grijă cuvintele când interacţionezi în zone sensibile, în care sentimentele și experienţele conduc la perspective diferite.

Într-o discuţie este deseori suficient să spui: „Simt dispus să fiu persuadat”.

De fapt, în multe discuţii cu familia, prietenii și colegii mei, îmi închei observaţiile cu propunerea: „Dar sunt dispus să fiu convins că mă înșel”.

Nu este doar o remarcă persuasivă prin autenticitatea ei dezarmantă, ci și un dar pe care ţi-l faci ţie însuţi: o minte deschisă, capabilă de a fi persuadată.

Am participat recent în Texas la o sesiune de întrebări și răspunsuri și, ca răspuns la o întrebare, am spus:

— Asta este ceea ce cred eu, dar sunt dispus să fiu convins că mă înșel.

Unul dintre participanţi ˇs-a simţit jignit. Pentru el, o minte deschisă pentru persuasiune era echivalentul lipsei de convingere.

— Sunt sigur că există lucruri în privinţa cărora nu v-aţi răzgândi!

Există nenumărate lucruri la care am analizat tot ce am știut să analizez, am presupus tot ce am știut să presupun, am trecut în revistă toate probele și sunt ferm convins de poziţia mea. E adevărat. întrebarea este: Ești deschis pentru ceva la care nu te-ai gândit până acum? Ești deschis pentru posibilitatea ca un nou fapt să se ivească? Ești deschis pentru descoperirea unor probe și fapte nedescoperite până acum?

Eu cred că trebuie să fim deschiși, nu-i așa? Nu trebuie să fim dispuși să facem ceea ce le cerem altora să facă, adică să fim persuadaţi?

Ar trebui să purtăm permanent un dialog cu noi înșine. Pentru a nu-i speria pe ceilalţi, ar fi cel mai bine ca acest dialog lăuntric să se desfășoare în tăcere. Dacă nu poţi face acest lucru (am eșuat și eu uneori), pune-ţi căștile în urechi și umblă de colo-colo, pentru ca oamenii să creadă că vorbești la telefon, nu că vorbești de unul singur în gura mare.

Latura impresionantă

Fostul primar al Spartanburgului, Bill Barnet, a devenit primar al orașului pentru că alegătorii din Spartanburg l-au înscris în cursă. Serios! Nu a candidat. A fost convocat, a câștigat alegerile drept candidat înscris de către alegători, și după două mandate a părăsit funcţia în culmea popularităţii sale.

Era un om pe care mă puteam bizui și a cărui opinie o apreciam. Mai este și astăzi, deși în prezent niciunul dintre noi nu mai ocupă o funcţie administrativă. Când am candidat pentru Congres în 2010, nu a fost foarte încântat. Nu avea nicio legătură cu perspectiva mea de succes electoral. Avea legătură cu modul în care aveam să-mi consum cea mai volatilă resursă: timpul.

— Îţi vei petrece jumătate din viaţă în avioane și cealaltă jumătate în aeroporturi, a fost descrierea lui destul de exactă a activităţii de deputat. Și asta numai ca să fii unul dintre cei 435 membri ai Congresului.

A avut dreptate în privinţa modului în care aveam să-mi petrec timpul. Cei mai mulţi membri ai Congresului nu locuiesc în Washington, și asta din diverse motive, de la economie până la politică locală (și nu, diviziunea politică din ţara noastră nu ˇs-ar rezolva, dacă toţi deputăţii ar locui în Washington).

Am zburat săptămânal la Washington DC, vreme de opt ani, dar mie nu mi-a fost greu. Imaginează-ţi naveta deputatei Tulsi Gabbard din Hawaii, a senatorului Steve Daines din Montana sau a liderului minorităţii republicane

din Camera Reprezentanţilor, Kevin M℄ˇCarthy, din California.

Îi mulţumesc lui Dumnezeu pentru wifi-ul din avioane. Și pentru locurile la culoar. Și pentru căști. Și pentru upgrade-urile ocazionale, când nu mă vedea nimeni.

Dar când avionul se pregătește să aterizeze pe Aeroportul Naţional Ronald Reagan din Washington, wifi-ul nu mai funcţionează și ești singur cu gândurile tale. Deseori avionul ne purta de-a lungul râului, oferindu-ne pe o latură o vedere panoramică a orașului.

Atunci ai o senzaţie copleșitoare de inadecvare. Aterizezi pe un aeroport care poartă numele lui Ronald Reagan, într-un oraș care poartă numele lui George Washington. Fiecare clădire pare să poarte numele cuiva celebru. Există monumente în amintirea lui George Washington, Thomas Jefferson, James Madison, Abraham Lincoln și Martin Luther King Jr. Fiecare nume de stradă are o semnificaţie. Te simţi atât de mic și neînsemnat. Și asta încă înainte să aterizezi și să te îndrepţi către Capitoliu.

Atâta istorie. Atâta trecut. Ai sentimentul că nu poţi face multe, deci trebuie să insiști și să ademenești, și să aștepţi ca alţii să facă. *Lasă-i pe cei cunoscuţi să facă,* gândeam eu. Lasă-l pe președintele Camerei Reprezentanţilor, pe John Boehner, să facă, sau pe urmașul lui, pe Paul Ryan. Lasă-l pe liderul majorităţii din Senat să facă. Lasă Curtea Supremă să facă. Lasă-i pe cei curajoși să facă, pe cei dispuși să funcţioneze la cel mai înalt nivel. Unul din cei 435 de membri ai Congresului nu poate realiza prea multe, ba poate chiar nimic.

Congresul este ţinta multor glume și obiectul batjocurii multora. Dacă unii sau alţii ar recâştiga majoritatea. Dacă unul sau altul ar deveni președintele uneia sau al altei comisii. Dacă unul sau altul dintre partide ar face una sau alta, lumea ar fi mai bună.

Dacă președintele, indiferent cine ar fi el, ar face ceva prin decret executiv sau ar organiza o conferinţă de

presă și ar sublinia virtuţile unei politici sau alteia. Dacă cineva ar face ceva, lumea ar fi mai bună.

Dacă ar putea Curtea Supremă să se pronunţe într-un fel sau altul, cultura noastră ar fi mai bună. Dacă ar putea Curtea Supremă să descâlcească o problemă dificilă, care complică acest experiment de autoguvernare, ţara ar ieși din criză și ar prospera din nou.

Petrecem mult timp așteptând ca alţii să facă ceea ce considerăm că se cuvine să facă. Petrecem mult timp așteptând ca alţii să persuadeze, să comunice, să realizeze schimbarea pe care ne-o dorim.

Parte din această proiecţie – să lași în seama altcuiva să comunice schimbarea – ţine de poziţie, nu-i așa? Așteptăm ca liderii politici să conducă. Așteptăm ca judecătorii de la Curtea Supremă să judece sau să-și exprime opinia, pentru ca o schimbare socială sau culturală să se producă. Așteptăm ca alţii să facă ceea ce așteptăm de la ei. Alţii trebuie să fie responsabili – în fond, ei au candidat, ei au ridicat mâna și au spus: „Alegeţi-mă”. Ei trebuie să fie responsabili. De ei trebuie să depindă. în general, asta așteptăm de la ei.

Eu nu.

Eu nu aștept de la acei „lideri” mai multe decât de la tine, și asta din mai multe motive.

Politica este un indicator al decalajului. Politica mai degrabă reflectă decât să conducă. Aceasta nu este o acuzaţie la adresa celor care ocupă funcţii publice, este pur și simplu adevărul. De fapt ˟s-ar putea spune că reflexia este ceea ce și-au dorit cu adevărat fondatorii ţării noastre în acea zi de 4 iulie de acum mai bine de două secole: au vrut ca statul să fie o reflexie a populaţiei. Persuasiunea nu mai contează în cursele politice. Când ai avut tu ultima dată sentimentul, într-o dezbatere pentru alegerile prezidenţiale, că unul dintre candidaţi încearcă să folosească instrumentele persuasiunii pentru a-ţi demonstra că există o cale mai bună? Astăzi, politica nu mai înseamnă persuasiune, ci ratificare şi validare.

Dacă aștepţi să vezi reflectată în Congres schimbarea

pe care ţi-o dorești, înseamnă că altcineva a realizat deja dificila sarcină de a persuada undeva în afara capitalei, iar efectul începe în sfârșit să se facă simţit.

Eu nu cred că este treaba altcuiva să-mi facă mie treaba. Dacă eu am credinţe profunde, intense și logice cu privire la un subiect, de ce n-ar fi responsabilitatea mea să pledez pentru schimbarea pe care o aștept de la alţii? De ce să aștept ca altcineva să facă acest lucru?

De aceea este important să ne persuadăm pe noi înșine înainte de toate. Aceasta ar putea fi sarcina ta cea mai importantă de comunicare. Persuadează-te că ești și tu obligat să participi la discuţie, să participi la dezbatere, să te amesteci în conversaţie. Fă-o după ce ţi-ai lămurit faptele. Fă-o după ce ai privit problema din toate unghiurile posibile. Fă-o după principiile unei pledări eficiente, de care ne-am ocupat în această carte. Dar fă-o.

Prin cuvânt și faptă

Privește în urmă, la viaţa ta. Când ai fost mișcat să te schimbi? Când ai fost motivat să acţionezi? Cine te-a inspirat? De ce te-a inspirat? Care au fost punctele de cotitură, când un lucru te-a pasionat și te-ai decis să i te dedici, fără să fii sigur de victorie? Care este bătălia ta de la Termopile – în care ești dispus să lupţi, deși nu ai garanţia victoriei? Care este bătălia la care ţii atât de mult, încât ești dispus să lupţi, deși înfrângerea este garantată? Pentru ce ai fi dispus să mori? Pentru ce ai vrea să trăiești? Care este dialogul tău lăuntric – conversaţia ta cu tine însuţi despre ceea ce ești menit să faci și să fii?

Socrate a fost poate omul care ˟s-a priceput cel mai bine să formuleze întrebări. înclinaţia lui către întrebări a fost şi unul dintre motivele pentru care și-a pierdut viaţa. A devenit celebru pentru formularea de întrebări la care nu există răspunsuri simple. Nu destinaţia îl interesa. Procesul îl interesa. El a crezut atât de mult în libertatea de a pune întrebări, încât și-a dat viaţa pentru ea.

Iisus cunoștea răspunsul la orice întrebare pe care o punea, chiar înainte de a o pune, poate cu excepţia uneia singure. ŞI EI Și-a pierdut viaţa pentru cauza căreia i-a

fost devotat. A pus întrebări despre Dumnezeu și despre conducătorii politici și religioși ai timpului Său, dar întrebările pe care le-a pus despre noi sunt cele care au supravieţuit timpului și istoriei și încă ne mai servesc ca orientare pentru cum ne purtăm unii cu alţii.

Martin Luther King Jr a schimbat lumea fără să fi avut acces la bibliotecă sau la internet, doar cu un creion și câteva coli, într-o celulă de închisoare, singur cu întrebările lui, căutând permanent să ne facă mai buni la nivel individual și colectiv, dispus să nu ceară mai multe de la noi decât era și el dispus să facă. Și el și-a dat viaţa pentru credinţele lui.

Dietrich Bonhoeffer a fost un teolog genial, care și-a riscat viaţa și, în cele din urmă, și-a pierdut-o, apărând dreptul altor grupuri religioase de a exista pur și simplu, de a trăi, de a evita să fie exterminate.

Unii ar spune că democraţia a fost salvată în acea bătălie de la Termopile, în care soldaţii care au salvat-o și-au dat cu toţii viaţa.

Eroii mor ca noi toţi. Dar nu trăiesc ca noi toţi. Ei au un tel mai mare decât ei înșiși, pe care-l urmăresc fără să ţină cont de repercusiuni și, drept urmare, fac ceea ce noi toţi aspirăm să facem: duc o viaţă care este suficient de convingătoare pentru a supravieţui testului timpului și examenului istoriei.

Nu-mi pasă ce crezi tu despre un subiect anume. Dacă circumstanţele vieţii ne vor aduce în același loc și în același moment și vom fi ˟în dispoziţia de a discuta, poate vom încerca să ne persuadăm reciproc prin întrebări și calităţile noastre retorice. Până atunci nu mă aștepta și nici eu nu te voi aștepta. Echipează-te, înarmează-te cu fapte și cunoaştere, îngăduie să fii persuadat prin fapte mai bune și argumente mai bune și pe urmă du-te și trăiește schimbarea pe care ai vrea ˟s-o realizeze alţii.

Cunoaşte ce crezi, de ce crezi, fii capabil atât să aperi acel lucru, cât și să înţelegi de ce alţii cred altceva și pe urmă – prin cuvânt și faptă – persuadează.

Latura persuasivă

Primarul Barnet a avut dreptate cu privire la ceea ce mă aștepta în Congres – în primul rând, sentimentul sâcâitor că-mi pierd timpul deplasându-mă dintr-un loc în altul și înapoi. Nu mi-au rămas multe din acei opt ani, excepţie făcând sentimentul reînnoit de a fi ˇînţeles cum să-mi trăiesc ce mi-a mai rămas din această viaţă.

Așa cum un avion are două laturi, fiecare problemă are și ea cel puţin două laturi. Există latura a cărei panoramă mă făcea să mă simt inadecvat și lipsit de valoare – unde se vedeau oamenii celebri, numele pe care le cunoaştem (sau ar trebui să le fi ˇînvăţat) de la orele de istorie. Aceasta este latura pe care suntem tentaţi să privim și să așteptăm ca alţii să persuadeze în locul nostru. Aceasta este latura simplă a avionului.

Apoi mai există cealaltă latură, cea care te face să te simţi și mai mic, dar numai fiind[ɔ~ a durat atât de mult până să te răsucești în această direcţie. Aceasta este latura pe care vezi cum se unduiesc lin dealuri verzi, punctate de cruci albe, elegante. Aceasta este latura pe care o numim Arlington. Tragicul, frumosul Arlington.

Unde femei și bărbaţi cu atâtea speranţe, visuri și un potenţial nemăsurat au renunţat la tot – până și la viaţă – pentru a servi o cauză mai mare decât ei înșiși. Majoritatea dintre noi ar avea dificultăţi să numească pe cineva îngropat în cimitirul din Arlington. Cu toate acestea, majoritatea dintre noi ar fi de acord că pe această latură a avionului ˇs-au pus temeliile acestei ţări – acolo ˇs-a luptat pentru a îmbunătăţi, a păzi și a duce mai departe idealurile la care aspiră ţara noastră.

Oameni tineri și obișnuiţi au descoperit ceva pentru care merita să lupte și să se sacrifice. Aceasta este latura cea mai persuasivă a avionului. Aceasta este latura care-mi vorbește mie cel mai mult.

Acum ai instrumentele. Cunoști mecanica persuasiunii. Știi cum să folosești întrebările ofensiv și defensiv. Cunoști puterea logicii și faptelor. Știi că este vital să identifici juriul real și să-ţi croiești argumentele pe

măsura lui. Știi că nimeni nu are un talent înnăscut pentru comunicare, că până și cei mai buni au fost cândva extrem de slabi. Dar au refuzat să rămână slabi.

Acum mai ai nevoie doar de un simţ al obligaţiei, care să însoţească noile tale aptitudini și planul tău. Ai nevoie de un motiv pentru a spune: *De ce nu eu? De ce să nu fiu eu acela?*

Devin-o ceea ce vrei ca alţii să devină. Comunică ceea ce crezi și de ce crezi, în cel mai persuasiv mod cu putinţă. Fii cineva demn de reflexie. Persuasiunea este dificilă. în viaţă, tot ceea ce merită este dificil. Dar și tu poţi contribui astfel încât cel mai amplu experiment de autoguvernare pe care l-a cunoscut vreodată omenirea să continue să se dezvolte în ceva ce merită sacrificiul și implicarea celor datorită cărora ne aflăm noi astăzi aici.

Mulţumiri

9

Terri, ești persoana cea mai bună, dulce, frumoasă, modestă și croită după chipul lui Iisus, pe care am cunoscut-o eu vreodată. Tu ai ajuns să stăpânești arta persuasiunii, făcând cel mai persuasiv lucru pe care-l pot face oamenii: ducând o viaţă autentică, în deplină concordanţă cu principiile și legile în care crezi. în faţa unei vieţi trăite autentic, eu nu am câştigat nicio dispută și nu am audiat niciodată cu succes. Așadar îţi mulţumesc, Terri, că faci întotdeauna în așa fel încât cinismul meu să fie învins de speranţa ta.

Watson și Abigail, nu e ușor să ai un tată procuror sau politician (sau o mamă perfectă). Dar voi aţi știut să vă croiţi propria cale în viaţă, obţinând succese academice pe care tatăl vostru nu le-a cunoscut, şi aţi devenit tineri adulţi iubitori, chibzuiti și respectuoși. Nu aș putea fi mai mândru de voi.

Mamă și tată, vă mulţumesc că aţi preţuit educaţia și sârguinţa și că le-aţi oferit copiilor voștri mai mult decât aţi avut voi în copilărie. îţi mulţumesc, tată, că mă puneai să citesc dicţionare și enciclopedii și că ne limitai timpul petrecut în faţa televizorului, astfel încât la școală nu

puteam participa niciodată la discuţiile despre cele mai cunoscute emisiuni. îţi mulţumesc, mamă, că m-ai iubit indiferent de ce am făcut sau nu.

Pentru a scrie o carte despre persuasiune, comunicare și arta de a pune întrebările potrivite, trebuie să fi avut o viaţă împlinită atât de întrebările pe care ţi le-au pus, cât și de răspunsurile pe care ţi le-au dat alţii. Eu am avut parte în viaţa mea de foarte mulţi membri de familie, prieteni și colegi nemaipomeniţi.

Le sunt recunoscător celor trei surori ale mele, Laura, Caroline și Elizabeth. Credeam că-mi doresc un frate, până când am avut trei surori. Nu mi-aș dori altceva.

Le mulţumesc lui Cindy Crick, Missy House, Mary-Langston Willis și Sheria Clarke (și soţilor și familiilor voastre) că aţi rămas alături de mine atâţia ani. De multe ori aţi fi putut și probabil ar fi trebuit să profitaţi de ocazii mai prielnice. Dar nu aţi făcut-o. Aţi rămas alături de un coleg care întrunește cele două trăsături cel mai dificil de suportat: este un introvertit fără speranţă și un dependent de golf. Dumnezeu a fost bun cu mine, îngăduindu-mi să trăiesc cu Terri și să lucrez cu voi.

Le sunt recunoscător colaboratorilor de la procuratură – îndeosebi lui Beattie B. Ashmore de la procuratura celui de-al Șaptelea Circuit Judiciar și lui Barry J. Barnette, actualul procuror de circuit. Le mulţumesc tuturor celor care au lucrat la procuratura federală și la cea districtuală. Femeia aceea cu ochii legaţi este o șefă pretenţioasă, dar nu poţi avea o șefă de care să fii mai mândru.

După cum reiese din lectura acestei cărţi, majoritatea congresmenilor se înţeleg bine unii cu alţii în mare parte din timp. Câţiva dintre colegii mei preferaţi, din ambele tabere, sunt menţionaţi în paginile acestei cărţi, dar doresc să le mulţumesc în mod deosebit lui Tim Scott (care m-a încurajat permanent să scriu această carte), Johnny Rateliffe și Kevin M℃˟Carthy. Când lumea mă întreabă dacă mi-e dor de Congres, voi sunteţi motivul pentru care răspund „da”. Mi-e dor de cinele noastre și de

amintirile frumoase din perioada colegialităţii noastre.

Le mulţumesc familiilor care mi-au încredinţat acuzarea în cazurile în care au fost implicate persoane dragi lor. Există o legătură sudată în durere și pierdere, care transcende timpul și mandatul de procuror.

Le mulţumesc femeilor și bărbaţilor care aplică legea, pentru faptul că mi-au dat ceea ce mi-am dorit întotdeauna: un serviciu de care să pot fi mândru la sfârșitul vieţii.

Le mulţumesc femeilor și bărbaţilor care au lucrat în birourile noastre congresuale din Carolina de Sud și Washington.

Voi întruchipaţi nobleţea pe care o poate avea o funcţie publică. După cum v-am spus de nenumărate ori, să nu confundaţi niciodată dispreţul public faţă de Congres cu persoana voastră, în toate locurile în care am fost în Carolina de Sud am auzit povești despre cum aţi ajutat pe cineva, iar poveștile acestea nu au nimic de-a face cu ortodoxismele politice. Le mulţumesc colegilor mei actuali de la Nelson Mullins.

Le mulţumesc prietenilor mei, mulţi dintre care îmi sunt tovarăși de multe decenii, pentru profunzimea, anvergura și textura pe care aţi adăugat-o vieţii. Ben, Ed, Kevin, Robert, Keith și mulţi alţii, voi aţi fost fraţii pe care nu i-am avut.

Îi mulţumesc lui Esther Fedorkevich, care m-a pus să fac acest lucru.

Îi mulţumesc lui Lauren Hali, care m-a ţinut de mână şi m-a împiedicat să renunţ sau să mă apuc să scriu scenariul pentru *True Detective IV* şi care nu m-a ucis în momentele în care știu că ˇs-a gândit ˇs-o facă.

Nu în ultimul rând, îi mulţumesc lui Mary Reynics și întregii echipe de la Crown Forum, pentru șansa de a scrie despre ceea ce voiam să scriu, și nu despre ceea ce așteptau poate alţii de la mine să scriu.

— Cunoscut pilot auto american, care a participat la cursele NASCAR între anii 1958 și 1992. *(N.red.)*